

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION.**

***Département des Sciences financière et comptabilité***

***Mémoire de fin de cycle***

***Pour l'obtention du diplôme de master en science financière  
et comptabilité***

***Option : comptabilité et audit***



***Thème***

**La conduite d'une mission d'audit interne au sein de  
l'entreprise SPA GENERAL EMBALLAGE.**

**Réalisé par :**

**Mr. Haroun Tarik**

**Encadré par :**

**Dr ABBAS. Hirzellah**

**Année universitaire 2021/2022**

## Remerciement

En premier lieu et avant tout, je remercie dieu le tout puissant, de m'avoir donné de la force de poursuivre une vie sereine, ainsi que la bienveillance autour de moi pour surmonter toutes les difficultés. Et m'a permis de mener à bien ce mémoire,

Mes sincères remerciements et mes grâces se portent aussi vers mon promoteur, Mme MEKHMOUKH Sakina et son mari Mr ABBAS Hirzellah d'avoir acceptée de diriger ce mémoire et qui me guidée, piloter et son debout et l'accompagnement à mes côtés durant mon cursus universitaire jusqu'à présent.

Je remercie profondément mon docteur et coordinateur Mr BOURAOUI KAMEL pour son soutien et assistance avec beaucoup de gentillesse, patience et toute l'expression de compréhension.

Mes chaleureux remerciements s'adressent aussi à mes responsables de stage : tous les auditeurs interne et le membre d'équipe de service d'audit et contrôle de gestion de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE SPA, en particulier mon promoteur BECHROUNE NASSIMA pour son acceptation, la prise de charge, confiance, leurs conseils qui me permis de progresse sans cesse durant la période de stage sans oublier Mr CHAALAL HAMZA, NAIT MAMER ZAHIR et DOUNIA.

J'exprime également mes grâces à l'égard de l'ensemble du personnel des services GENERAL EMBALLAGE pour leurs précieuse aide et leurs sympathies qui ont favorisé mon intégration dans l'entreprise, ainsi qu'à l'égard des autres stagiaires pour leurs aides et leurs dynamismes.

Également mes remerciements vont à tout(e)s nos enseignant(e)s depuis la première année jusqu'à à aujourd'hui car c'est grâce à eux que je suis ici et sans qui cela j'aurais pas été possible, sans oublier à l'ensemble du personnel de l'université Abderrahmane Mira car chacun d'eux a sa contribution dans notre réussite.

Enfin à toutes les personnes qui m'ont contribué et aidée de près ou de loin à l'élaboration et réalisation de ce mémoire trouvent ici l'expression de mes profondes grâces.

## *Je dédie ce mémoire :*

- ✚ A mon bon dieu qui m'a donné la santé, le courage et la volonté d'accomplir pour réussir dans mes études*
- ✚ A mon cher père (vava Farid) que j'aime beaucoup qui ma soutenue jusqu'au bout de chemin que je me sui dessiné, que dieu le garde pour nous ;*
- ✚ A ma chère mère (yemma Nadira) que j'aime beaucoup qui m'atant soutenue durant toute ma vie que dieu la garde pour nous.*
- ✚ Amon chère frère (walid) que Jaime beaucoup ;*
- ✚ A mes chères oncle allaoua et arezki que j'ai trouvés dans mes moments difficiles.*
- ✚ A tous mes cousin et cousines (Assia, Dihia , Amel, Oum elaz, Tahar et Youdas) que j'aime beaucoup sans oublié (Jugo, Yacine , Yasmine) que j'ai trouvés dans mes moments difficiles ;*
- ✚ A mes grands-parents maternels et paternels (jedi Tahar, yaya Oumelaz) et (jedi Tahar, yaya Taouas), long vie nchlh.*
- ✚ A la gentille famille Harzine que Je connais depuis mon entrée à l'universitaire, en particulière les membres de la famille (vava Ouali , yemma Baya et mes sœurs Sabrina, Sarah, Nesma, Melissa et la petite princesse de la famille Soltana ) pour vous soutien moral et l'assistance de courage et l'espoir durant cette période pour la réussite de mes études vraiment vous me manque, long vie pour tous que dieu vous protège et nous laisse et nous garde enssemble nchlh.*

*Ce modeste travail est donc pour toute ma famille qui est le fruit de Vos interminable conseils, assistance, et soutient moral, en Témoignage de ma reconnaissance et mon affection, dans l'espoir Que vous en serez fier.*

*A tous mes amis et amies sans exception (Azedine, Tarik, Nonor, Samy, Nazim, Yahia, Walid, Sammer, Syfax, Cherif, Rougie, hicham, Moukhtar et mohand sans oublié ma collègue kadri lila ) à qui je souhaite le bonheur et la Réussite ;*

*A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce*

*Travail ;*

*A toutes la promotion CA et CCA..*

**Tarik**

## SOMMAIRE

<b>Liste des figures</b> .....	08
<b>Liste des tableaux</b> .....	08
<b>Introduction générale</b> .....	10
<b>Chapitre I : présentation de l'audit interne : approche théorique</b> .....	13
<b>Introduction :</b> .....	13
Section 1: Généralités sur l'audit interne.....	14
Section 2 : Positionnement de la fonction d'audit interne.....	22
Section 3 : Rappel sur le contrôle interne .....	29
<b>Conclusion :</b> .....	40
<b>Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne</b> .....	42
<b>Introduction :</b> .....	42
Section 01 : Le code déontologie et les normes d'audit interne .....	43
Section 02 : Le déroulement de la mission d'audit interne.....	54
Section 03: Les outils et techniques de l'audit interne .....	63
<b>Conclusion :</b> .....	70
<b>Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE SPA</b> .....	71
<b>Introduction :</b> .....	75
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil GENERAL EMBALLAGE .....	75
Section 02 : La fonction d'achat .....	89
Section 03 : Etude de cas au sein GENERAL EMBALLAGE .....	98
<b>Conclusion :</b> .....	121
<b>Conclusion générale</b> .....	122
<b>Bibliographie</b> .....	127
<b>Annexe</b> .....	131

## Liste des figures

Figure 1: Les formes d'audit :[7].....	22
Figure 2: Représentation de l'Independence d'audit interne :[8] .....	26
Figure 3: Courbe du COSO :[14] .....	31
Figure 4: Les composants du contrôle interne :[27] .....	38
Figure 5:Les normes de mise en œuvre :.....	53
Figure 6: Les normes d'audit interne : .....	54
Figure 7: La phase de préparation : .....	58
Figure 8: La phase de réalisation :.....	60
Figure 9: réunion de clôture : .....	61
Figure 10: La phase de conclusion : .....	62
Figure 11: Les phases de la réalisation de la mission d'audit interne : .....	62
Figure 12: Les outils de l'audit interne : .....	69
Figure 13 : L'organigramme de l'entreprise SPA GENERAL EMBALLAGE :.....	87
Figure 14 : Les enjeux principaux de l'achat :.....	94
Figure 15: L'organigramme de service d'achat au sein GENERAL EMBALLAG :.....	101
Figure 16: Le diagramme de circulation de la fonction d'achat :.....	105

## Liste des tableaux :

Tableau 1: Synthèse du progrès de l'audit [2].....	15
Tableau 2: Distinction entre l'audit interne et l'audit externe :.....	27
Tableau 3: Distinction entre l'audit interne et contrôle de gestion : .....	28
Tableau 4: Outils informatiques : .....	66
Tableau 5: La grille d'analyse des taches :.....	68
Tableau 6 :L'identification de la société : .....	76
Tableau 7 :L'évolution progrès de GENERAL EMBALLAGE : .....	78
Tableau 8 : Evolution des effectifs :.....	82
Tableau 9: Les prévisions de chiffres d'affaires :.....	83
Tableau 10: Les investissements de la société: .....	83
Tableau 11 : Les activités de l'entreprise :.....	84
Tableau 12: La grille d'analyse des daches :.....	104
Tableau 13: Le tableau d'analyse des risques de SPA GENERAL EMBALLAGE : .....	109
Tableau 14 : Le plan d'action : .....	120

**Liste des abréviations :**

AMF: Autorité des marchés financier.

APEC: Association pour l'emploi des cadres.

BC: Bon de commande.

BR: Bon de réception.

BS: Bon de sortie.

CA: Chiffre d'affaire.

CAC: Commissaires au compte.

COCO: Criteria of Control Committee.

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission.

CRIIP : Cadre référentiels.

DA: Demande d'achat.

DG: Direction générale.

FRAP: La feuille de révélation et d'analyse de problème.

FRS: Fournisseurs.

IFACI: Institut française de l'audit et du contrôle interne.

IIA: Institute of Internal Auditors.

ISO: International Standard Organisation.

MGX: Moyens généraux.

QCI : Questionnaire de contrôle interne.

SARL: Société à responsabilité limitée.

SPA: Société par actions.

UFAI: Union francophone de l'audit interne.

ZI: Zone industrielles

# **Introduction Générale**

## **Introduction générale**

Toute entreprise dans le monde cherche à exister et survivre, se développer plus en plus, être un leader mondial, enfin l'entreprise cherche la réussite. Pour y arriver à cette dernière l'entreprise essaye de mettre en place des politiques et des stratégies, fixe des objectifs en essayant de les atteindre, se rapproche à des cabinets de consulting et des experts, utilisation des nouvelles technologies et la participation à l'innovation.

Donc, les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. Pour ce faire l'audit interne évalue le niveau du contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité. C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilités, ce qui explique son développement au cours des deux dernières décennies avec une extension de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au-delà de la simple conformité.

Ainsi, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation assurance sur le degré de la maîtrise de ses opérations, pour l'amélioration et la création de la valeur ajoutée.

C'est donc, l'audit et le contrôle internes contribuent à la maîtrise et à l'efficacité des activités de l'organisation ils lui permettent de connaître et de gérer les risques significatifs pouvant l'affecter.

A cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, et évaluent les risques pour les maîtriser, s'assurent de la performance et améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.

Par ailleurs, il faut savoir que pour réaliser une mission d'audit il faut bien connaître les finalités de l'audit, savoir ses différentes phases, maîtriser les normes et parvenir à s'organiser correctement pour sa réussite.

Souvent il est mis dans l'entreprise une fonction ou un service appelé audit interne, qui parmi ces tâches est de réaliser une mission d'audit au sein de (SPA) la société par action GENERAL EMBALLAGE. Donc, il est important de poser la question sur le processus de ce type d'audit pour connaître les apports de la pratique de l'audit interne et la problématique serait : **Quels sont les apports de la pratique de l'audit interne et quelle est la démarche à suivre pour la réalisation d'une mission d'audit au sein de l'entreprise spa General emballage ?**

Pour répondre à cette question il est nécessaire de comprendre et de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que le contrôle interne ?
- Qu'est-ce que l'audit interne ?
- Comment se déroule une mission d'audit interne au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ?
- Comment l'audit interne peut aider l'entreprise GENERAL EMBALLAGE à atteindre ses objectifs ?
- Quelle est la place qu'occupe l'audit interne au sein de GENERAL EMBALLAGE ?

Dans le but de répondre aux exigences de notre travail, telles que les problématiques précédemment posées, nous avons choisi une méthodologie de recherche théorique basée sur la revue bibliographique, consultation des documents, ouvrages, sites internet, etc., plus étude de cas pratique basé sur la description, l'analyse et recommandation pour l'entreprise spa General emballage

## Hypothèses

D'après nos connaissances, nous proposons les réponses provisoires suivantes aux questions posées :

- Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information et l'amélioration des performances.
- La mission de l'audit interne est décrite et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.
- Pour la réussite et le bon conduit d'une mission d'audit interne l'auditeur doit suivre d'une méthode basée sur le critère de planification en utilise les outils et les normes d'audit.

Pour répondre aux questions posées, nous estimons utile de suivre le résumé suivant du plan :

- Dans un premier temps, le premier chapitre on mettra l'accent sur la présentation de l'audit interne : (approche théorique) ;
- En second lieu, le deuxième chapitre sera consacré à la démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne ;
- Enfin, le dernier chapitre sera destiné à la réalisation d'une étude cas chez spa général emballage

# **I. Chapitre 1 : Présentation de l'audit interne, Approche Théorique**

### **Introduction au chapitre :**

Qu'est-ce que le terme « audit interne » vous évoque spontanément ? Que signifie-t-il pour vous ? Pour de nombreuses personnes, ce terme n'a pas de sens particulier tandis que, pour d'autres, il peut avoir des connotations négatives.

Pendant longtemps en effet, nombreux ont été ceux qui pensaient que l'audit interne a une connotation encore plus négative : ils estiment qu'au fond, la seule chose que font les auditeurs, c'est de vérifier le travail d'autres personnes et de rendre compte des erreurs qu'elles ont commises. Il s'agit donc d'une sorte de fonction de police. Nous avons rédigé ce chapitre dans le but de faire tomber ces préjugés.

En effet, l'audit interne est considéré comme une fonction qui jouit d'une reconnaissance de plus en plus affirmée. La demande de talents, à tous les niveaux de cette fonction, excède nettement l'offre, et les responsables de l'audit interne appartiennent à la catégorie des cadres dirigeants de l'organisation.

À cet effet, l'objectif de ce chapitre est de donner un aperçu sur l'audit celui qui permet de :

- ✓ Comprendre les attentes des parties prenantes vis-à-vis de la fonction d'audit interne.
- ✓ Connaître les compétences nécessaires pour réussir dans la profession d'audit interne.
- ✓ Identifier les différentes opportunités de carrière dans l'audit interne.
- ✓ Identifier les objectifs, les composantes et les principes d'un référentiel de contrôle interne efficace.
- ✓ Connaître les fondamentaux de l'audit interne et de son processus.
- ✓ Identifier les objectifs, les composantes et les principes d'un référentiel de contrôle interne efficace.

La première section réservée à la présentation des fondements théoriques de l'audit interne : démentions historique, définitions, les types, principes et les formes.

La deuxième section a été consacrée, comme dans tout travail de recherche, à une étude sur le positionnement de la fonction d'audit interne : distinction entre l'audit interne et (l'audit externe, le contrôle de gestion et l'inspection).

Un rappel sur le contrôle dans la 3eme section on parle sur quelques définitions, spécificités, objectifs, composants, principes et les limites.

### **I.1 Section01 : généralités sur l'audit interne :**

Au vu de l'évolution de l'environnement mondial des risques, amènera les entreprises à reconsidérer le rôle et l'importance de l'audit interne. Au cours de ces dernières années l'audit interne a connu une évolution, donc il est important de présenter quelques généralités sur cette fonction.

#### **I.1.1 Démentions historique et évolution de l'audit :**

L'activité d'audit a des origines très anciennes, il a connu plusieurs évolutions historiques. Les praticiens d'aujourd'hui, les auditeurs externes et internes sont les héritiers d'une longue tradition et d'une recherche très approfondie pour décrire l'histoire d'audit.

#### **I.1.2 Historique de l'audit :**

Le mot « Audit » n'est apparu que sous l'empire romaine et plus spécifiquement dès le 3<sup>ème</sup> siècle avant Jésus Christ ou il était sens large.

Le terme « Audit » vient du latin adire, qui signifie écouter (auditoire, auditorium, nerf auditif, etc.). Le mot audit utilisé aujourd'hui en France a bien cette racine latine, mais sa signification actuelle nous vient des États-Unis où to audit signifie « contrôler, surveiller, inspecter, vérifier ».

« Auditor » est traduit en français par « Auditeur ».

D'après le temps, ce travail de la vérification et de contrôle s'est développé suite aux efforts des anglais. De même ses objectifs, qui se sont axes principalement à la détection de la fraude n'est qu'au 19<sup>ème</sup> siècle que les législateurs ont instituée contrôle des sociétés par des agents externes en raison du développement de l'industrie, le commerce, les banques, les assurances ....etc.

Dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle et avec la crise de 1929 due à une mauvaise révélation de l'information fiable, un accroissement des besoins du monde des affaires en audit s'est accru.

L'Union francophone de l'audit interne - UFAI -, qui inclut certain pays comme : la Belgique, France, suisse, Congo, .....etc., depuis sa fondation en 1988 a l'initiative de l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes -IFACI-, ayant pour vocation de promouvoir et de

développer la pratique professionnelle de l'audit interne dans les pays totalement ou partiellement d'expression française, en regroupe les associations des auditeurs de ces pays.

De nos jours, l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers ce qui explique le rôle de cette activité au niveau des organisations et à l'échelle mondiale. (HAFRI NASSIMA, MOHDEB LAMIA, [1])

### I.1.3 Evolution de l'audit :

Nous avons jugé utile de résumer l'évolution de l'audit dans le tableau suivant :

Tableau 1: Synthèse du progrès de l'audit [2]

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeur	Objectif de l'audit
<b>200 avant Jésus Christ</b>	Rois, Empereurs et Etat	Clercs ou écrivains	Punir les voleurs pour le détournement des fonds. Protégé le patrimoine.
<b>1700 à 1850</b>	Etats, tribunaux, commerciaux et actionnaire	Comptable	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs Protégé le patrimoine.
<b>1900 à 1914</b>	Etat et actionnaires	Professionnel de comptabilité ou de justice	Eviter les fraudes et les erreurs. Attester la fiabilité des états financiers.
<b>1914 à 1940</b>	Etat et actionnaires	Professionnel d'audit et comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs. Attester la fiabilité dès les états financiers historique.
<b>1940 à 1970</b>	Etat, banque et actionnaire	Professionnel d'audit	Attester la sincérité et la régularité des états financiers

			historique.
<b>1790 à 1990</b>	Etat et actionnaire	Professionnel d'audit	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptable et normes d'audit.
<b>A partir de 1990</b>	Etat, tiers et actionnaire	professionnel d'audit	Attester l'image fidèle des comtes, la qualité des contrôles interne, le respect des normes comptables et des normes d'audit protection contre la fraude.

**Source :** Elaboré par nos soins à partir des différentes lectures

### I.1.4 Les définitions de l'audit interne:

Plusieurs acteurs et instituts ont défini l'audit interne, on trouve parmi ces définitions :

#### I.1.4.1 *Première définition :*

« L'audit interne est 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 de l'efficacité des systèmes d'information. »

Outre le fait que l'audit interne n'est pas un « dispositif » (mais une fonction) cette définition, au demeurant incomplète, confond les rôles de l'audit interne (« apprécier » – « juger ») avec les objectifs du contrôle interne (« assurer » – « garantir »). [3]

#### I.1.4.2 *Définition selon la théorie classique :*

« Selon la théorie classique, l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction. »

On ne sait s'il s'agit là d'une « théorie classique » (théorie de l'agence, cf. § « Le fondement théorique de l'audit interne ») mais la définition reste floue :

- quelle est cette « partie » de responsabilité qui serait déléguée ?
- ce n'est pas propre à l'audit interne : tous les détenteurs de pouvoir dans l'entreprise agissent par délégation de la direction.
- « Responsabilité de contrôle » : le mot « contrôle » crée toute l'ambiguïté : de quel contrôle s'agit-il ? (JACQUES RENARD préface de LOUIS GALLOISE, [4])

### I.1.4.3 *Définition selon l'APEC :*

« Réalisé par un service de l'entreprise l'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées par la société elle-même sont respectées ».

Définition extrêmement restrictive, limitée à un simple audit de conformité des règles de l'entreprise. (Jacques renard préface de louis galloise, [5])

### I.1.4.4 *Définition officiel :*

On ne peut que commenter la définition de l'IIA, datant de juin 1999 :

« 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 gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. » (JACQUES RENARD préface de LOUIS GALLOISE, [6])

## I.1.5 Les types d'audit :

Il existe :

### I.1.5.1 *L'audit interne :*

Plusieurs définitions de l'audit interne ont été données, mais nous retenons celle de l'Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes (IFACI) que nous jugeons riche et synoptique :

"L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction générale et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en

place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles."

L'audit interne est ainsi un service autonome de l'entreprise rattaché directement à la direction générale pour garder son objectivité. Ce service est chargé d'évaluer les performances de toutes les fonctions de l'entreprise. (Cours séminaire comptable et audit).

### I.1.5.2 *L'audit financier :*

L'audit financier est un examen critique des informations comptables, effectué par une personne indépendante et compétente en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une entité.

Il importe de distinguer entre deux missions différentes :

- la mission d'un audit financier contractuel, réalisé à la demande d'une entité ou d'un individu, pour des fins qui sont définies dans la convention avec l'auditeur. Cet audit vise souvent la certification des comptes aux tiers au moment par exemple d'une introduction en bourse ou d'un appel public à l'épargne ;
- la mission du commissariat aux comptes (dénommée parfois mission d'audit légal), prescrite par la loi sur les sociétés, qui est constitué de deux éléments distincts :

1. une mission d'audit financier externe ;

2. un ensemble d'obligations spécifiques mises à la charge du commissaire aux comptes par des dispositions légales et réglementaires (information des actionnaires, détection des actes frauduleux...).

L'audit financier tel qu'il a été défini ci-dessus peut être réalisé par un professionnel interne à l'entité mais dans ce cas il ne peut garantir la sincérité et la régularité des informations comptables que pour le besoin de la direction générale. Sa position interne ne la lui permet pas de certifier les comptes de l'entreprise à des tiers. (Cours séminaire comptable et audit).

### I.1.5.3 *L'audit opérationnel :*

Dans leur ouvrage "pratique de l'audit opérationnel" P. LAURENT et P.

TCHERKAWSKY définissent l'audit opérationnel comme suit :

" L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise sous forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs :

- D'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ;
- De créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés."

L'audit opérationnel n'est pas l'audit des activités opérationnelles au sens où les activités opérationnelles s'opposent aux activités fonctionnelles de l'organisation. Il n'est pas davantage l'audit d'une fonction opérationnelle particulière de l'entreprise ; de tels audits, dits spécialisés, portent par exemple sur les domaines suivants : marketing ; informatique, ressources humaines, production, contrôle de gestion... L'audit opérationnel est une des formes d'audit global d'une organisation. Il peut couvrir l'ensemble des activités et des fonctions d'une organisation. Mais il peut être restreint à l'une des entités composant l'organisation, telle qu'une direction d'un grand ministère ou bien ou bien une division d'une entreprise importante. (Cours séminaire comptable et audit).

### **I.1.6 Principe d'audit**

Le principe est Auditer rationnellement et expliciter les finalités de l'audit, puis en déduire les moyens d'investigation jugés nécessaires et suffisants.

Pratiquement, c'est apprécier dans un but précis, et une situation concrète observée (le

« Comment ?»), l'application du principe et des règles (le « pourquoi ?»),

Les Principes généraux sont :

- L'audit est un outil de management source d'information pour actions de la Direction.
- Objectivité, indépendance et transparence dans la planification.
- Approche systématique et cohérence.
- Déontologie.
- Confidentialités dans les résultats.
- Audit est un outil de détection des défaillances du système mais également de contribuer à son amélioration. (Cours séminaire comptable et audit).

### **I.1.7 Les formes d'audit :**

L'audit peut intervenir dans tous les domaines d'activité de l'entreprise et s'intéresser à la régularité, la conformité, l'efficacité. L'efficience et la qualité.

#### **I.1.7.1 *En fonction de l'objectif de la mission :***

Suivant la nature et catégories d'audit en constate :

##### **I.1.7.1.1 L'audit financier conduisant à la certification est l'audit légal (CAC):**

Son objectif est de vérifier et de certifier que les comptes annuels ou consolidés donnent une image fidèle. Il fait partie de l'audit légal (que la loi confie aux commissaires aux comptes). D'autres expressions sont utilisées telles qu'audit comptable et financier, audit financier, audit des états financiers ou simplement audit.

##### **I.1.7.1.2 L'audit financier :**

L'audit financier désigne les missions qui prennent directement appui sur les états financiers de l'entreprise pour étudier les comptes annuels ou consolidés. Son objectif est de vérifier tout ou partie du processus comptable (comptes annuels, états financiers, documents comptables, etc.).

##### **I.1.7.1.3 L'audit de la gestion :**

Sa finalité est de porter un jugement critique sur une opération de gestion ou les performances d'une ou plusieurs personnes. Il a pour objectif d'apporter les preuves d'une fraude, d'une malversation ou d'un gâchis.

Il diffère de l'audit financier en ce sens que ce dernier a pour objet la vérification de la bonne transcription en langage comptable des opérations de l'entreprise, tandis que le premier a pour objet de juger la pertinence de ces opérations et la qualité des dirigeants.

##### **I.1.7.1.4 L'audit opérationnel :**

L'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent à améliorer les performances de l'entreprise. Il analyse les risques et les déficiences existants dans le but de donner un conseil, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou de proposer de nouvelles stratégies. L'audit opérationnel a pour objet de répondre aux questions suivantes -Est-ce que cela fonctionne ?

- Quelles mesures correctives prendre si cela ne fonctionne pas ?
- Comment parvenir à un meilleur fonctionnement ?

- Quels problèmes vont se poser dans l'avenir ?

En général, c'est l'audit ou évaluation des activités de l'entreprise (exemple ; évaluation du système rémunérant). C'est l'examen des activités et analyse pour améliorer la productivité de ces activités pour aider à la prise de décisions.

### ***I.1.7.2 En fonction du domaine d'investigation de la mission :***

L'audit couvre tous les domaines que l'auditeur juge nécessaire de contrôler pour fonder son opinion. Ainsi, la spécificité de l'entreprise peut le conduire à se spécialiser afin de proposer un service complet dans des domaines ou des activités particulières (informatique, juridique, environnement, etc.) On parle alors d'audits qualifiés dont l'objectif est lié à ceux de l'audit financier, opérationnel ou de gestion :

#### **I.1.7.2.1 L'audit social :**

Contrôle de la paie, des ressources humaines, des déclarations sociales et des conditions de travail.

#### **I.1.7.2.2 L'audit d'évaluation :**

Préalable à une acquisition d'entreprise.

### ***I.1.7.3 En fonction de l'intervenant***

L'auditeur peut être interne ou externe à l'entreprise.

#### **I.1.7.3.1 L'audit interne :**

Exercé par un salarié de l'entité auditée, l'audit interne est « une fonction indépendante d'appréciation, exercée dans une organisation par un de ses départements, pour examiner et évaluer les activités de cette organisation. L'objectif étant d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités.

A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils et informations sur les activités examinées ».

L'audit interne est donc défini comme étant une activité indépendante par laquelle un professionnel de l'entreprise procède à la révision périodique, des instruments dont dispose la direction pour contrôler et gérer l'entreprise.

#### **I.1.7.3.2 L'audit externe :**

La mission du contrôleur externe est de vérifier et d'exprimer une opinion sur les comptes. Il s'assure que ces derniers traduisent bien les opérations réalisées dans leur

intégralité et qu'ils ne donnent pas une image de l'entreprise contraire à sa situation effective, et qu'ils sont conformes au référentiel comptable utilisé.

En fonction de l'entité auditée : L'audit est exercé dans toutes les catégories d'entités, y compris celles relevant du secteur non lucratif (associations ou public). (Cours séminaire comptable et audit).

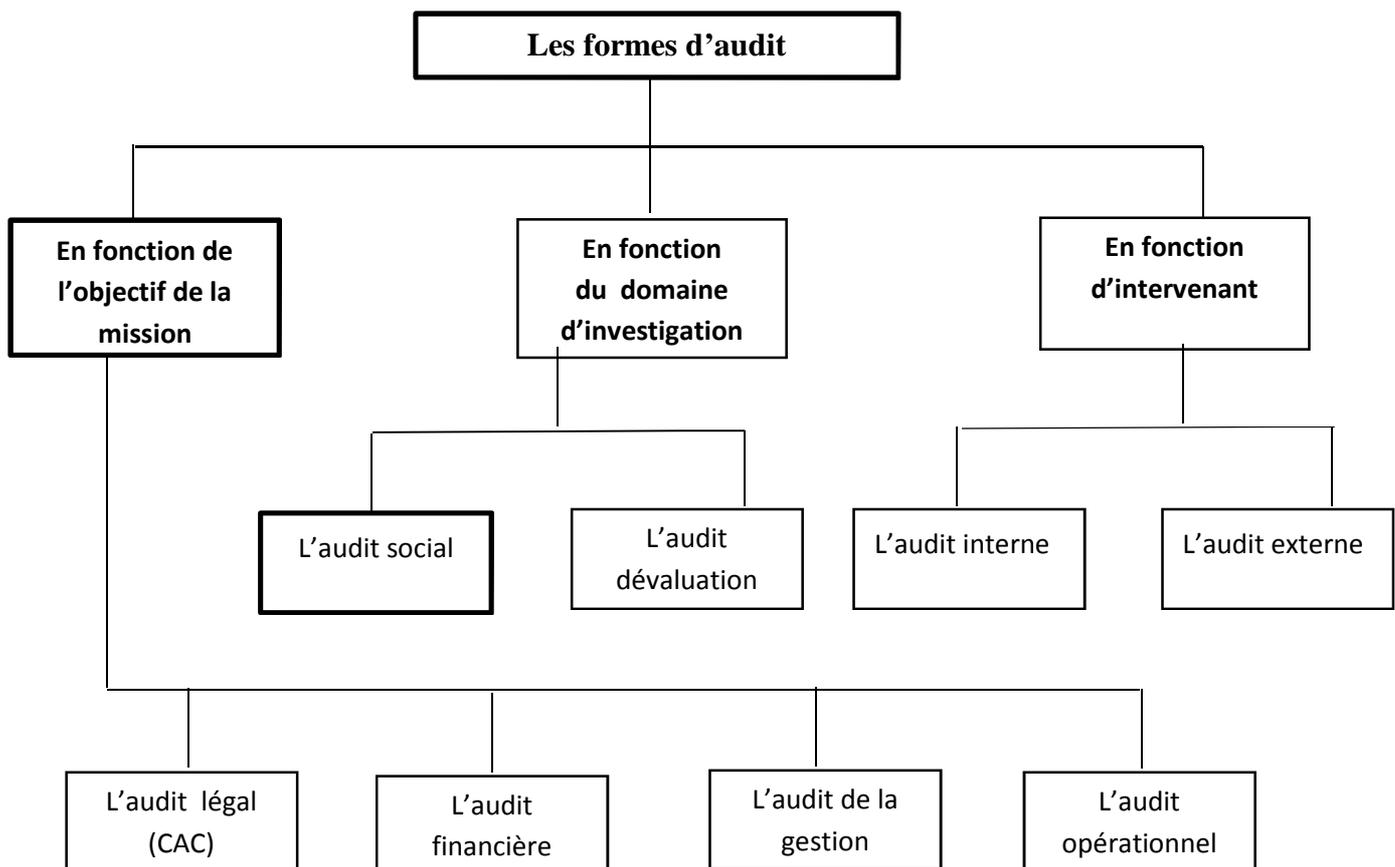


Figure 1: Les formes d'audit :[7]

### I.2 Section02 : positionnement de la fonction d'audit :

La place de l'audit nous confirme :

#### I.2.1 Les objectifs fondamentaux de l'audit :

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en quatre niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et/ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale.

### **Régularité :**

Régularité « Qualité de ce qui est régulier, conformité à des règles » la régularité est la conformité à la réglementation ou, en son absence, aux principes généralement admis. Il est important que les informations financières puissent être lues et comprises par tous, sans ambiguïté et de la même façon. A cet effet, la publication de l'information financière suppose donc qu'existe un référentiel comptable prédéfini. Ainsi, les principes comptables édictés en Algérie s'appliquent à toutes les entreprises.

### **I.2.2 Sincérité :**

On a fait apparaître la notion de « sincérité objective », certes discutable sur un plan sémantique, mais indispensable sur le plan pratique : seraient sincères des documents financiers tels que les établirait un professionnel, indépendant, de bonne foi, placé devant les problèmes techniques et l'interprétation qui s'y attache. Pratiquement les comptes sincères résulteraient d'une parfaite connaissance :

- Des règles et de leur application ;
- De la situation de l'entreprise ;
- De la perception extérieure des comptes ainsi présentés (afin que le contenu n'en soit pas perçu de manière déformée).

### **I.2.3 Pertinence :**

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier à mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à la prise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise,
- La qualité des orientations de la direction générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus à y parvenir.

### **I.2.4 La fidélité de l'image donnée :**

Les faits traduits au travers de l'information financière doivent refléter fidèlement la situation de l'entreprise.

L'information financière comprend à la fois des éléments chiffrés et quantitatifs ainsi qu'une annexe obligatoire explicitant le contenu du bilan et du compte de résultat.

Cette annexe comporte de très nombreuses informations non quantitatives. Par ailleurs, les comptes présentés aux associés et tiers sont accompagnés d'un rapport de gestion qui donne des informations sur le marché de l'entreprise et ses perspectives.

Le contrôle de la fidélité par l'auditeur légal porte donc également sur ces informations, leur exactitude et leur pertinence. (Cours séminaire comptable et audit).

### **I.2.5 Les Intérêts de l'audit :**

Le résultat de l'audit intéresse plusieurs parties prenantes dans l'obtention de l'information comptable et autre, telle que :

#### **I.2.5.1 *Les dirigeants de l'entreprise***

Les dirigeants de l'entreprise tendent beaucoup plus à s'assurer que les objectifs assignés sont atteints et par conséquent à savoir si le système de suivi et de restitution périodique des comptes fournis des informations fiables et significatifs, qui peuvent servir de base à la prise des décisions de gestion.

#### **I.2.5.2 *Les actionnaires, propriétaires de l'entreprise***

En plus des raisons évoquées ci-dessus, les actionnaires sont intéressés par les résultats de l'audit afin de s'assurer :

- De la capacité de gestion des dirigeants.
- De la bonne utilisation des fonds investis (rentabilité) avant de s'engager dans de nouvelles décisions.

#### **I.2.5.3 *Les tiers***

Ils représentent toutes les parties externes à l'entreprise intéressée par le rapport de l'audit. Il s'agit de :

- Banques : pour s'assurer que les comptes sont sincères et traduisent bien la réalité patrimoniale de l'entreprise principale garantie pour l'action des crédits,

- Institutions de l'Etat : Les institutions de l'Etat reposent leur politique de planification, contrôle impôts, détermination de prix sur la base des rapports de l'entreprise établis par l'auditeur.
- Administration fiscale Le respect des dispositions législatives et réglementaires et des principes comptables généralement admis permet de conférer aux comptes un caractère de force probante devant l'administration fiscale. (Cours séminaire comptable et audit).

### **I.2.6 Les caractéristiques d'audit interne :**

Selon l'IIA, « l'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». On distingue quatre caractéristiques d'audit interne:

#### **I.2.6.1 *L'universalité:***

la fonction d'Audit Interne, s'applique non seulement à toutes les entreprises quel que soit leur taille, leur secteur d'activité et leur nature, mais aussi à n'importe quelle fonction de l'entreprise.

#### **I.2.6.2 *L'indépendance :***

Selon la (norme 1100) les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organigramme, « l'indépendance, est aussi l'indépendance d'esprit qui implique que l'auditeur ne subordonne pas ses propres jugements à ceux d'autres personnes. »

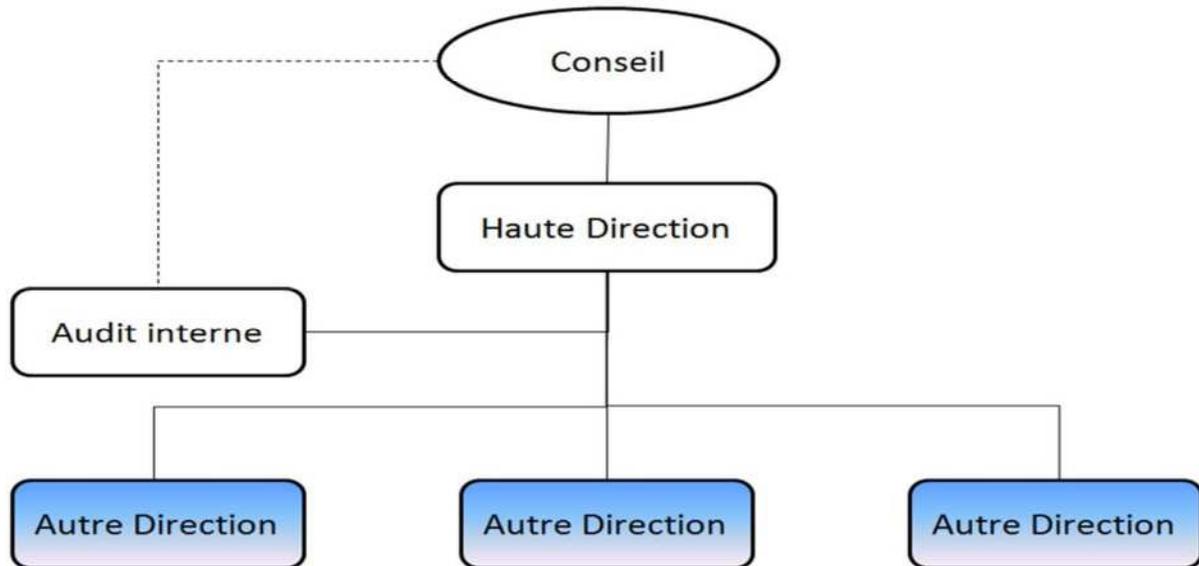


Figure 2: Représentation de l'Indépendance d'audit interne :[8]

### I.2.7 Objectivité :

l'objectivité est liée d'une part à l'adoption par l'auditeur interne d'une attitude d'esprit indépendant au cours de ses missions et d'autre part; par la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'audit interne.

### I.2.8 La périodicité :

l'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditée.[9]

### I.2.9 Notions voisins d'audit interne :

Il existe des fonctions voisines pour l'audit interne, parmi eux on distingue :

#### I.2.9.1 L'audit externe :

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier les comptes, états financiers et résultats. Il est donc exercé par une personne indépendante de l'entreprise, cette personne peut être : consultant, organisateur, commissaire aux comptes. Lequel est choisi par l'assemblée générale de l'entreprise qui a pour mission, certifier l'image fidèle des comptes prévus par la loi.

Tableau 2: Distinction entre l'audit interne et l'audit externe :

Eléments de comparaison	Audit interne	Audit externe
<b>Mandat Qui ?</b>	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
<b>Missions</b>	Liées aux préoccupations de la direction générale.	Liées à la certification des comptes : régularité.
<b>Conclusions</b>	Constatations des risques de dysfonctionnements : - Identification des causes. - Définition des actions à mener.	Constats de carence à partir de l'examen des circuits clés et des montants.
<b>Obligation</b>	Obligation de résultats	Obligation de moyens

Source : KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », édition HOUMA Alger, 2010, page 39.

### I.2.9.2 *Contrôle interne* :

Selon Jacques RENARD : « l'audit est la phase de contrôle, d'autant dire que l'une ne peut aller sans l'autre et que ces disciplines sont complémentaire et indispensables dans leur essence et dans leur développement au service de la gouvernance ». Il est très important pour l'auditeur qui se base sur le résultat de l'évaluation finale de contrôle interne. Pour préparer un programme du contrôle des comptes adoptés aux risques, forces et faiblesses de système de contrôle interne ainsi qu'aux particularités de l'entreprise.

L'audit et le contrôle interne contribuent à la maîtrise, à l'efficacité et l'efficience des activités de l'organisation.

Tableau 3: Distinction entre l'audit interne et contrôle de gestion :

<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle interne</b>
- Est une activité indépendante ; - Est une vérification du système de contrôle interne ; - Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	- Est un outil ou un support de l'audit interne ; - Est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'entreprise ; - Est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger.

Source : GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », édition Economica, Paris, 1999, page 27.

### I.2.9.3 *Contrôle de gestion* :

Le contrôle de gestion est un processus d'aide à la décision. On peut le définir comme étant un système global d'information interne permettant la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise. L'analyse des résultats se fait par rapport à des référentiels internes (Plans, Budgets, Coûts standards, Indicateurs,) et externes (Evolution de l'environnement,)

### I.2.9.4 *L'inspection* :

L'auditeur interne comme l'inspecteur est membre du personnel de l'entreprise, on trouve des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit en même temps.

L'inspection n'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce une fonction d'audit.

L'inspection réalise des contrôles exhaustifs plus que de simples tests aléatoires, elle peut intervenir spontanément et de son propre chef, alors que l'audit n'intervient que sur un mandat.[10]

### I.2.10 **Le rôle de l'audit interne** :

- L'audit interne doit être présent partout dans l'entreprise et être capable d'évaluer l'ensemble des opérations.

- Il contribue à la création de valeurs de l'entreprise. Il doit être un outil d'information fiable pour la direction générale et aussi pour le conseil d'administration. Il doit avoir une qualité qui correspond aux exigences des régulateurs.
- Dépasse le simple contrôle des processus économiques et financiers, l'audit va être obligé, de s'intéresser à l'ensemble de situation, y compris au dispositif de risques.
- L'auditeur interne va à l'essence même du fonctionnement de l'unité ou de l'entreprise qu'il est chargé d'auditer. Et c'est par son talent. Et pas simplement par la procédure, qu'il est capable d'apporter à la direction générale de l'entreprise, et plus globalement, d'ailleurs, au fonctionnement du marché, un niveau de sécurité supplémentaire.
- L'audit interne assure que les principes, les règles, les procédures de gouvernance retenue par l'entreprise sont bien déclinées, mis en œuvre, contrôlés, dans tout le périmètre de l'entreprise.[11]

### **I.2.11 La place d'audit interne au sein de l'entreprise :**

On trouve un large éventail d'opinions concernant la place que peut et doit occuper l'audit interne au sein d'une organisation pour satisfaire aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les Normes) de l'IIA. À l'une des extrémités de cet éventail, l'audit interne est placé au niveau de la direction générale. Il a ainsi la visibilité, le pouvoir et le devoir :

- d'évaluer, de manière indépendante, le système de contrôle interne de l'entreprise ;
- d'évaluer la capacité de cette dernière à atteindre ses objectifs et à gérer, piloter et maîtriser efficacement les risques associés à la réalisation de ses objectifs.[12]

### **I.3 Section03 : rappel sur le contrôle interne :**

Chaque organisation se fixe des objectifs, et chaque organisation est exposée à des risques qui menacent la réalisation de ces objectifs. Le contrôle interne c'est l'ensemble des dispositifs mis en œuvre au sein d'une organisation pour maîtriser ses activités.

### I.3.1 Définition de contrôle interne :

Il existe de multiples définitions du contrôle interne, cette multiplicité est due à la variété des préoccupations des différents intervenants : cela dépend du métier, du secteur d'activité, des crises rencontrées, etc.

#### I.3.1.1 Définition du COSO :

Le COSO définit le contrôle interne en ces termes :

« ... un processus mis en œuvre par le Conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Cette définition met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories qui se recoupent - objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ;
- il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi ;
- il permet à la Direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable, et non une assurance absolue ;
- il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier. » [13]

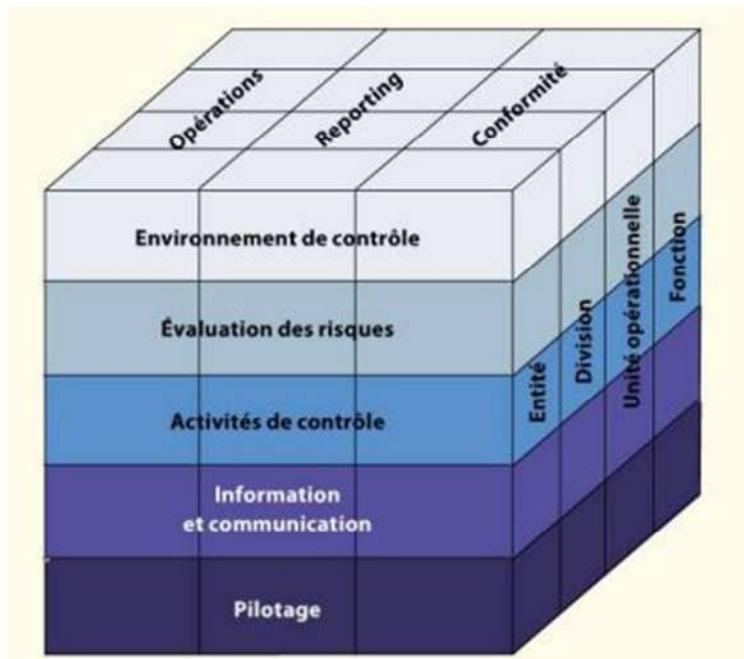


Figure 3: Courbe du COSO :[14]

### I.3.1.2 Définition du COCO :

Les Canadiens ont pris le relais dès 1995 en publiant le COCO (Criteria on Control Committee) avec la définition suivante du contrôle interne :

« Éléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs. »

Définition qui sous-tend un cadre de contrôle où l'on retrouve les caractéristiques précédentes :

- universalité mais qui vise ici plus les moyens que les personnes ;
- caractère relatif ;
- s'y ajoute la note volontariste : cela ne se fait pas tout seul. Alors que le COSO mettait l'accent sur les acteurs, le COCO met l'accent sur les moyens mis en œuvre.

Il met en évidence quatre éléments essentiels au contrôle et à la réalisation des objectifs :

- le but (objectifs) ;
- l'engagement ;
- la capacité (action) ;
- le suivi et l'apprentissage.[15]

### I.3.1.3 *Définition du Trumbull guidance :*

Le Trumbull guidance donne une définition qui reprend l'essentiel de celle du COCO en la complétant par les objectifs :

« Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés :

- facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société... à atteindre ses objectifs, ceci inclut la protection des actifs ...
- aident à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes... »

On observera la relativité de tous les objectifs : « facilitent », « aident à », qui est une constante dans toutes les définitions.[16]

### I.3.1.4 *Définition du L'AMF :*

En 2006, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a décidé de rédiger un cadre de référence du contrôle interne à l'usage des sociétés françaises. À cette occasion, il a été donné du contrôle interne la définition suivante :

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. » [17]

### **I.3.2 Les spécificités du contrôle interne :**

Elles peuvent s'apprécier sous trois aspects :

- la dimension culturelle ;
- la dimension universelle ;
- la dimension relative.

### I.3.2.1 *La dimension culturelle :*

L'auditeur interne qui a à apprécier les contrôles internes de la fonction qu'il audite ne peut le faire qu'en se plaçant dans le cadre culturel de son entreprise. En considérant les deux extrémités du spectre, on peut, en effet, définir deux catégories d'organisation :

- Celles qui sont relativement jeunes et/ou en plein développement et pour lesquelles les préoccupations majeures se traduisent en termes de conquête de marché, d'expansion, de développement du chiffre d'affaires.

Dans ce type d'entreprise, où l'urgence est la règle, où une occasion perdue peut peser sur les résultats, les freins à l'action et à la décision doivent être réduits au minimum indispensable. On fonctionne donc avec un contrôle interne léger, peu contraignant, garantissant l'essentiel mais laissant suffisamment de souplesse pour permettre l'action rapide. Dans ce contexte l'auditeur est bien inspiré en évitant de recommander des procédures longues, des organisations complexes ou des systèmes d'information trop lourds. Il doit donc impérativement s'imprégner de la culture ambiante pour recommander un contrôle interne adapté.

Mais il doit également veiller à l'indispensable et éviter que « contrôle interne souple et léger » ne se traduise par « insuffisance », voire « absence » de contrôle interne.

- À l'opposé, pour des entreprises complexes, arrivées à maturité, dont les risques sont proportionnels à l'importance des affaires, on attache beaucoup de prix à la précision des procédures, au rationalisme des organisations et à l'exhaustivité des informations. L'auditeur interne, appréciant le contrôle interne dans ce contexte doit, là aussi l'adapter à la dimension culturelle et recommander des ajustements et des modifications qui vont viser à construire un ensemble de dispositifs précis, complets, complexes.

Entre ces deux extrêmes, on trouve toute la gamme des situations intermédiaires, mais dans tous les cas la règle subsiste que l'appréciation du contrôle interne ne saurait se faire in abstracto ; elle doit impérativement prendre en compte le milieu culturel et s'y adapter.[18]

### I.3.2.2 *La dimension universelle :*

Le dire est une évidence : le contrôle interne concerne toutes les activités de l'organisation, il se construit avec les mêmes dispositifs, il s'apprécie avec les mêmes outils et la même méthode dans tous les domaines.

Cette universalité du contrôle interne fait évidemment écho à l'universalité de l'audit interne puisque le second a pour finalité d'apprécier le premier. Le fonctionnement d'une unité de fabrication dans une usine, le service formation d'une entreprise, le département publicité, la gestion des archives ou le fonctionnement du Centre informatique, tous sont justiciables du contrôle interne dont la mise en œuvre va permettre de les maîtriser en respectant les objectifs évoqués dans la définition de l'Ordre des experts Comptables et que nous précisons au prochain paragraphe.

Cette application générale du principe a été rappelée dès 1991 par Alain Mikol : « Ces principes ne sont bien évidemment pas la propriété des seuls experts comptables, commissaires aux comptes ou auditeurs internes car le contrôle interne fait partie du système entreprise et en constitue son mode de vie : l'entreprise est un système qui, tel le corps humain, a besoin d'organes régulation, de stabilité et d'adaptation... ainsi les procédures de contrôle interne recoupent-elles celles mises en place par le contrôleur de gestion pour établir les chiffres du reporting mensuel, ou celles du chef magasinier pour connaître les tonnages sortis des aires de stockage... »[19]

### I.3.2.3 *La dimension relative :*

Mais cette incontestable universalité du principe s'accompagne d'une relativité dans l'application. Le contrôle interne n'est pas une fin en soi. Le dire n'a l'air de rien, mais c'est dénoncer nombre de pratiques perverses, c'est clouer au pilori tous ceux qui font du contrôle interne pour le plaisir de faire du contrôle interne. Nous les connaissons bien ces destructeurs d'efficacité, ces « freineurs » d'évolution, ces amoureux du détail et de l'immobile : ce sont tous ceux qui édictent des procédures inutilement compliquées, tous ceux qui mettent en place des organisations exagérément complexes, tous ceux qui nous inondent d'informations superflues... tous ceux-là font du contrôle interne pour le plaisir de faire du contrôle interne et ce faisant créent des dysfonctionnements, des pertes d'efficacité, des immobilismes coûteux. Et c'est pourquoi, dans sa dimension universelle le contrôle interne sera d'application relative. Et c'est pourquoi également le bon auditeur interne sera souvent celui qui allège, élague et simplifie dans l'appréciation critique qu'il fera du contrôle interne de chacun. Il faut redire en effet que le contrôle interne n'est la propriété ni des experts comptables, ni des commissaires aux comptes, ni des auditeurs internes : il est la propriété des managers. Ces derniers savent bien que le contrôle interne est, dans la mise en œuvre de ses différents éléments, de surcroît limité par la notion d'équilibre coûts/bénéfices que chacun appréciera selon le contexte. [20]

### **I.3.3 Les objectifs, composantes et principes du contrôle interne :**

D'après le COSO : « Il existe un lien direct entre les objectifs que l'entité cherche à atteindre, les composantes [et principes] du contrôle interne nécessaires à leur réalisation, et la structure de l'entité (ses unités opérationnelles, ses entités juridiques, etc.).

Le COSO énonce également dix-sept principes qui correspondent aux concepts fondamentaux associés aux cinq composantes intégrées du contrôle interne.

#### **I.3.3.1 Objectifs :**

Le référentiel [COSO] établit trois catégories d'objectifs, ce qui permet aux organisations de prendre en compte différents aspects du contrôle interne :

##### **I.3.3.1.1 Objectifs liés aux opérations :**

Ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que la sauvegarde des actifs;

##### **I.3.3.1.2 Objectifs liés au reporting :**

Ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent englober la fiabilité, les délais, la transparence ou d'autres aspects demandés par les régulateurs, les organismes de normalisation ou les instructions internes ;

##### **I.3.3.1.3 Objectifs liés à la conformité :**

Ils concernent le respect des lois et règlements applicables.[21]

#### **I.3.3.2 Composantes :**

Le COSO indique : « Pour atteindre ses objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur cinq composantes du contrôle interne :

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

##### **I.3.3.2.1 Environnement de contrôle :**

L'environnement de contrôle d'une organisation imprègne tous les services de l'organisation et influence la manière dont les personnes abordent le contrôle interne. Cette composante

fondamentale du contrôle interne crée le contexte dans lequel existent les autres composantes du contrôle interne.

Pour le COSO : « L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne, et notamment les normes de conduite attendues. Le management répercute et précise ces attentes aux différents niveaux de l'organisation. L'environnement de contrôle englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance. L'environnement de contrôle a un impact déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne. »[22]

### I.3.3.2.2 Evaluation des risques :

Toutes les organisations sont confrontées à des risques, c'est-à-dire à des menaces qui pèsent sur la réalisation de leurs objectifs. Tous les risques, externes et internes, doivent être évalués. D'après le COSO : « Toute entité est confrontée à une diversité de risques, provenant de sources externes et internes. Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Ces risques sont envisagés au regard des seuils de tolérance au risque. Pour déterminer la manière dont les risques seront gérés, il convient donc de commencer par les évaluer. Pour pouvoir procéder à cette évaluation, il est nécessaire d'avoir préalablement défini des objectifs cohérents aux différents niveaux de l'entité. Le management spécifie des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité avec suffisamment de clarté pour pouvoir identifier et analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. Le management tient également compte de la pertinence des objectifs pour l'entité. L'évaluation des risques nécessite par ailleurs que le management tienne compte de l'impact d'éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique, susceptibles de rendre le contrôle interne inefficace. »[23]

### I.3.3.2.3 Activité de contrôle :

Les activités de contrôle sont les mesures prises par la direction générale, le Conseil et d'autres parties afin de maîtriser le risque et d'accroître la probabilité que les objectifs et buts fixés seront atteints.

Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints. Tout comme les facteurs clés de réussite décrits plus hauts, les activités de contrôle sont présentes à tous les niveaux de l'organisation. Et, comme les objectifs qu'elles censées permettre d'atteindre, les activités de contrôle peuvent être classées selon les trois catégories suivantes: opérations, Reporting et conformité. Cependant, les activités de contrôle sont souvent conçues pour maîtriser des risques multiples qui peuvent menacer les objectifs dans plus d'une catégorie. N'oublions pas que la catégorie à laquelle appartient un contrôle importe moins que la capacité de ce dernier à maîtriser le ou les risques auxquels elle correspond.[24]

### I.3.3.2.4 Information et communication :

Une information de qualité doit être communiquée de façon appropriée. C'est en raison de l'interdépendance de ces deux notions que le COSO les regroupe. Des informations pertinentes, exactes et opportunes doivent être disponibles pour les personnes qui en ont besoin, à tous les niveaux d'une organisation, pour la faire fonctionner efficacement. L'information doit être au service des utilisateurs concernés, de sorte que ces derniers puissent assumer leurs responsabilités liées aux opérations, au Reporting et à la conformité.

En outre, la communication doit également être élargie à d'autres aspects importants, tels que les attentes et les responsabilités des personnes et des groupes. La communication avec les tiers est également importante et peut apporter des informations essentielles au fonctionnement des contrôles. Ces tiers sont, notamment, les clients, les fournisseurs, les prestataires de services, les régulateurs, les auditeurs externes et les actionnaires.

Il est particulièrement important de veiller à ce que l'information reste alignée sur les besoins de l'organisation pendant les périodes de changement. Il convient également de veiller à ce que cette information soit communiquée en temps opportun à toutes les parties intéressées.[25]

### I.3.3.2.5 Pilotage :

Pour rester fiables, les systèmes de contrôle interne doivent être pilotés. Comme l'indique le COSO, le pilotage consiste en des « évaluations continues, qui sont intégrées au cœur des

processus métier à tous les niveaux de l'entité, [et qui] permettent de disposer d'informations en temps voulu. Les évaluations ponctuelles, réalisées périodiquement, varient généralement, en termes de périmètre et de fréquence, en fonction de l'évaluation des risques, de l'efficacité des évaluations continues et d'autres considérations d'ordre managérial. Les constats sont établis selon les critères définis par les régulateurs, les organismes de normalisation, le management et le conseil. Le cas échéant, les déficiences sont communiquées au management et au conseil. »

S'il ne fait pas partie des opérations quotidiennes de l'organisation, le pilotage s'effectue en même temps que ces opérations et en continu. Plus les procédures de supervision et de vérification sont solides et complètes, plus le management peut être assuré de l'efficacité avec laquelle ces procédures assureront la cohérence et la fiabilité des opérations en cours. Si les activités de pilotage sont efficaces, et les évaluations du risque précises et fiables, il est possible de réduire la fréquence des évaluations ponctuelles.[26]



Figure 4: Les composants du contrôle interne :[27]

### I.3.3.3 *Principes :*

Pour un contrôle efficace les principes associés aux cinq composantes du contrôle interne sont énoncés dans l'encadré suivant :

### **a. Environnement de contrôle :**

- L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques.
- Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis de la direction générale. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne.
- La direction générale, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.

### **b. Évaluation des risques :**

- L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.
- L'organisation identifie les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés.

### **C. Activités de contrôle :**

- L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle qui visent à maîtriser et à ramener à un niveau acceptable les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.
- L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.
- L'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs, et de procédures qui permettent de mettre en œuvre ces règles.

### **D. Information et communication :**

- L'organisation obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne.
- L'organisation communique aux tiers les éléments qui peuvent affecter le fonctionnement du contrôle interne.

### **E. Pilotage :**

- L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent.

- L'organisation évalue et communique les déficiences de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctives, y compris, le cas échéant, à la direction générale et au Conseil.

### **I.3.4 Les limites de 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. Cela tient aux limites inhérentes au contrôle interne. En particulier, selon le COSO: «Il est admis [...] que, si le contrôle interne fournit une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité seront atteints, il comporte des limites. Le contrôle interne ne peut éviter des jugements erronés ou de mauvaises décisions, ou bien encore des événements externes qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels. En d'autres termes, un système de contrôle interne, même efficace, peut s'avérer défaillant. Ces limites peuvent résulter des facteurs suivants :

- la pertinence des objectifs fixés comme préalable au contrôle interne ;
- le fait que des décisions peuvent être prises en se fondant sur un jugement erroné ou biaisé ;
- des dysfonctionnements provoqués par des défaillances humaines telles que de simples erreurs;
- la capacité du management à contourner les dispositifs de contrôle interne ;
- la capacité du management, des collaborateurs et/ou des tiers à contourner les contrôles par le biais d'une collusion ;
- les événements externes échappant au contrôle de l'organisation. [28]

### **Conclusion :**

La fonction d'audit interne joue un rôle important au sein d'une organisation, et surtout dans l'amélioration de la performance d'entreprise par son rattachement aux délégués services de la firme, ce qui nous permet de dire que l'audit interne contribue à la performance de l'entreprise.

## Chapitre I: Présentation de l'audit interne, Approche Théorique

---

Ce premier chapitre a présenté l'audit interne comme une profession de premier plan, avec une proposition de valeur claire pour les principales parties prenantes. Il a défini et décrit la présentation d'audit interne d'une manière générale. Il a également considéré l'audit interne comme les autres types d'audit d'une démarche méthodologique, mise en œuvre par les professionnels aguerris.

Enfin, l'audit interne exige que sa finalité soit spécifique et destinée à vérifier la réalité et la sincérité des différentes tâches d'une organisation

**II. Chapitre 02 : LA  
démarche et la conduite  
(déroulement) de la  
mission d'audit interne**

### **Introduction :**

L'audit interne consiste, à procéder à l'examen approfondi d'un processus dans le but d'émettre une opinion sur son fonctionnement et son efficacité. Il connaît également ses propres normes, et fait appel à des compétences précises, qui doivent être respectées afin de fournir un travail clair et complet

Parmi les tâches principales de l'auditeur interne c'est de conduire une mission d'audit. Comme il utilise certains outils et techniques indispensables qui permettent une meilleure organisation et une conduite pertinente lors de la réalisation de sa mission. Donc l'audit interne est l'un des moyens les plus performants à cet égard. La démarche de la mission d'audit ne saurait aboutir alors sans la présence d'un auditeur. Ce dernier doit mettre en place des outils et moyens pour rassembler le maximum d'information dans le but d'effectuer des missions qui répondent aux besoins des organisations en terme de qualité, d'efficacité et qui s'adapte au métier de l'entreprise. Cela fait qu'il est nécessaire d'établir une méthodologie adaptée à la conduite des missions d'audit interne.

A cet effet, l'objectif de ce chapitre est :

- ✓ Comprendre les dispositions obligatoires du CRIPP: la définition de l'audit interne, le Code de déontologie et les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- ✓ D'identifier et comprendre les étapes d'une mission d'audit.
- ✓ Savoir quels outils utiliser lors des différentes missions.
- ✓ Déterminer la fiche document (les papiers de travail), utilisée par l'auditeur pour accomplir et justifier la mission d'audit.

Nous essayerons d'aborder en premier lieu des généralités sur le code déontologie les principes, champ d'application, caractère obligatoire et les normes d'audit; dans la deuxième section nous essayerons de définir la mission de l'audit interne, à travers ces différentes étapes (phase de préparation, de réalisation et de conclusion). Ensuite, dans la troisième section nous présenterons les différents outils de l'audit interne. Enfin, la dernière section nous déterminerons les documents de l'audit interne.

## **II.1 Section01 : Le code déontologie et les normes d'audit :**

L'audit interne dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille la complexité, et la structure sont divers. Ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement .Toutefois, le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne est essentiel pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leurs responsabilités. Donc les normes pour objet :

- De définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre.
- D'établir les critères d'appréciations du fonctionnement de l'audit internes.
- De favoriser l'amélioration de processus organisationnels et des opérations.

### **II.1.1 Le code déontologie :**

Le Code de Déontologie de l'Institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

#### Définition de l'audit interne

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 gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques, et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code.

Le Code de Déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

1. Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
2. Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

On désigne par « auditeurs internes » les membres de l'Institut, les titulaires de certification professionnelles de l'IIA ou les candidats à celles-ci, ainsi que les personnes proposant des services entrant dans le cadre de la définition de l'audit interne. [29]

### **II.1.2 Champ d'application et caractère obligatoire :**

Le Code de Déontologie s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne.

Toute violation du Code de Déontologie par des membres de l'Institut, des titulaires de certifications professionnelles de l'IIA ou des candidats à celles-ci, fera l'objet d'une évaluation et sera traitée en accord avec les statuts de l'Institut et ses directives administratives. Le fait qu'un comportement donné ne figure pas dans les règles de conduite ne l'empêche pas d'être inacceptable ou déshonorant et peut donc entraîner une action disciplinaire à l'encontre de la personne qui s'en est rendu coupable. [29]

### **II.1.3 Principes fondamentaux de code déontologie et les règles de bon conduit :**

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

#### **II.1.3.1 Intégrité :**

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement. Parmi ces règles de bon conduit les auditeurs internes :

- Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
- Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation.
- Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

[30]

#### **II.1.3.2 Objectivité :**

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui. Parmi ces règles de bon conduit les auditeurs internes:

- Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.
- Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.
- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées. [30]

### II.1.3.3 **Confidentialité :**

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire. Parmi ces règles de bon conduit les auditeurs internes:

- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation. [31]

### II.1.3.4 **Compétence :**

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. Parmi ces règles de bon conduit les auditeurs internes:

- Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.
- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne.

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux. [32]

### II.1.4 Les normes d'audit interne :

On distingue trois (03) séries principales suivantes:

1. Les normes de fonctionnement ;
2. Les normes de qualifications ;
3. Les normes de mise en œuvre ;

#### II.1.4.1 *Les normes de qualifications :*

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

##### II.1.4.1.1 La norme 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités :

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ainsi qu'avec les Normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la Direction Générale et du Conseil.

**1010 - - Reconnaissance de la Définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes dans la charte d'audit interne :** Le caractère obligatoire de la Définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes doit être reconnu dans la charte d'audit interne. Le responsable de l'audit interne présente la Définition de l'Audit Interne, le Code de Déontologie ainsi que les Normes à la Direction Générale et au Conseil.

La norme 1100 : Indépendance et objectivité :

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

**1110 - - Indépendance dans l'organisation :** Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit confirmer au Conseil, au moins annuellement, l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation.

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

**1111 - - Relation directe avec le Conseil :** Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.

**1120 – Objectivité individuelle :** Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.

**1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité :** Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.[33]

La norme 1200 : Compétence et conscience professionnelle :

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

**1210 – Compétence :** Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir- faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir- faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

**1220 – Conscience professionnelle :** Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir- faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infailibilité.

**1230 – Formation professionnelle continue :** Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir- faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.[34]

La norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité :

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

**1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité :** Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

**1311 – Évaluations internes :** Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

- des revues périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

**1312 – Évaluations externes :** Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- du besoin d'augmenter la fréquence de ces évaluations externes ;

- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel.

**1320 – Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité :** Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la Direction Générale ainsi qu'au Conseil.

**1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » :** Le responsable de l'audit interne peut indiquer que l'activité d'audit interne est conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité l'ont démontré.

**1322 – Indication de non- conformité :** Quand la non- conformité de l'activité d'audit interne avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ou encore les Normes a une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer la Direction Générale et le Conseil de cette non- conformité et de ses conséquences.[35]

### II.1.4.2 *Les normes de fonctionnements :*

Elles décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

#### II.1.4.2.1 La norme 2000 : Gestion de l'audit interne :

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

**2010 – Planification :** Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

**2020 – Communication et approbation :** Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la Direction Générale et au Conseil son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice.

Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.

**2030 – Gestion des ressources :** Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

**2040 – Règles et procédures :** Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

**2050 – Coordination :** Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, 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.

**2060 – Rapports à la Direction Générale et au Conseil :** Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la Direction Générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte :

- de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ;
- des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ;
- de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la Direction Générale ou du Conseil.

**2070 – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne :** Lorsque l'activité d'audit interne est réalisée par un prestataire de service externe, ce dernier doit alerter l'organisation qu'elle reste responsable du maintien d'un audit interne efficace.[8]

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

II.1.4.2.2 La norme 2100 : Nature du travail :

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

**2110 – Gouvernement d'entreprise :** L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

**2120 – Management des risques :** L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

**2130 – Contrôle :** L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant son amélioration continue.[36]

II.1.4.2.3 La norme 2200 : Planification de la mission :

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

**2201 – Considérations relatives à la planification :** Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;

- la pertinence et l'efficacité des processus de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de management des risques et de contrôle de l'activité.

**2210 – Objectifs de la mission :** Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

**2220 – Champ de la mission :** Le champ doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission.

**2230 – Ressources affectées à la mission :** Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

**2240 – Programme de travail de la mission :** Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.[10]

II.1.4.2.4 La norme 2300 : Accomplissement de la mission :

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

**2310 – Identification des informations :** Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

**2320 – Analyse et évaluation :** Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

**2330 – Documentation des informations :** Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

**2340 – Supervision de la mission :** Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.[37]

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

II.1.4.2.5 La norme 2400 : Communication des résultats :  
Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

**2410 – Contenu de la communication :** La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

**2420 – Qualité de la communication :** La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

**2421 – Erreurs et omissions :** Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

**2430 – Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » :** Les auditeurs internes peuvent indiquer dans leur rapport que leurs missions sont « conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

**2431 – Indication de non- conformité :** Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au Code de Déontologie ou aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- les principes ou les règles de conduite du Code de Déontologie, ou les Normes avec lesquelles la mission n'a pas été en conformité ;
- la ou les raisons de la non- conformité ;
- l'incidence de la non- conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.

**2440 – Diffusion des résultats :** Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

**2450 – Les opinions globales :** Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte les attentes de la Direction Générale, du Conseil et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.[38]

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

II.1.4.2.6 La norme 2500 : Surveillance des actions de progrès :

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.[39]

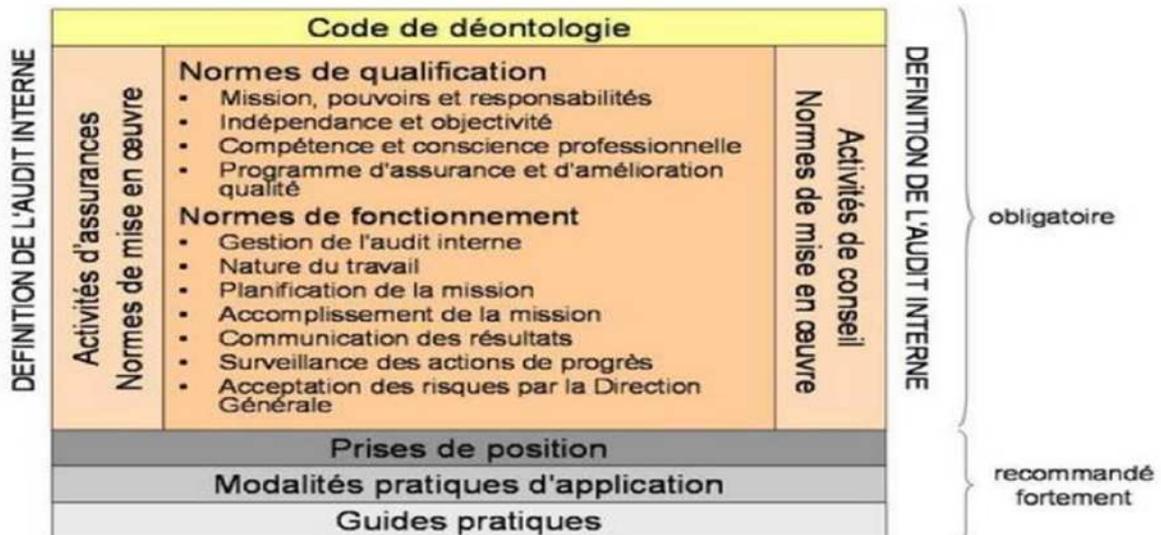
II.1.4.2.7 La norme : 2600 : Acceptation des risques par la Direction Générale :

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.[40]

### II.1.5 Les normes de mise en œuvre :

Elles déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques, elles concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre A après le numéro de la norme) et les activités de conseil (indiquées par la lettre C après le numéro de la norme).

**Source :** L'institut des auditeurs internes (L'IIA).



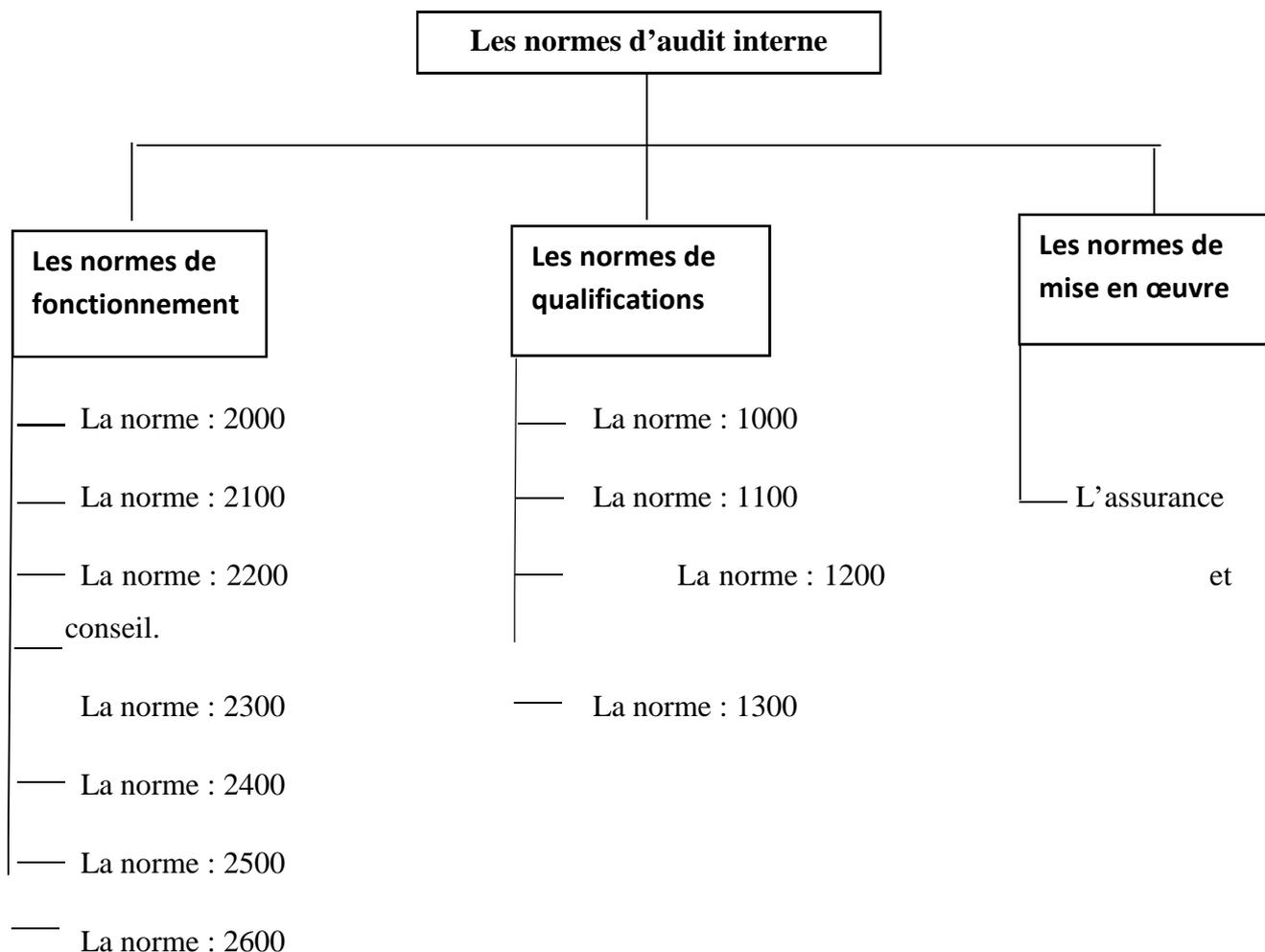
**Figure 5: Les normes de mise en œuvre :**

Exemple de la norme de mise en œuvre qui concerne l'activité d'assurance :

**1000. A1 :** mission, pouvoirs et responsabilités. Assurance1.

Exemple de la norme de mise en œuvre qui concerne l'activité de conseil :

**1000. C1** : mission, pouvoirs et responsabilités. Conseil 1.



**Figure 6: Les normes d'audit interne :**

**Source :** Réaliser par l'auteur d'après les connaissances tribales.

## **II.2 Section02 : Le déroulement de la mission d'audit interne :**

Les normes de fonctionnement - série 2000 - et les modalités pratiques d'application associées du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne définissent les principes de conduite d'une mission d'audit interne. Selon ces principes, une mission d'audit interne est constituée de trois phases distinctes:

- ✓ Une phase de planification- normes et MPA s 2200.
- ✓ Une phase de réalisation- normes et MPAs 2300.

- ✓ Une phase de communication- normes et MPAs 2400.[14]

### II.2.1 Définition de la mission d'audit interne :

Selon l'IFACI : « Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent. »[42]

Une mission d'audit est une succession d'analyses et de synthèses, scandée par les étapes méthodologiques. Préparer les analyses, effectuer les synthèses et assurer la progression, demande l'intervention d'une personne moins impliquée que les auditeurs dans le détail des travaux. Cette supervision est essentielle elle est normalement assurée par le Chef de Mission

### II.2.2 Les caractéristiques d'une mission d'audit interne :

La mission d'audit interne est caractérisée par deux critères : le champ d'application et la durée.

#### II.2.2.1 *Le champ d'application :*

Pour Jacques Renard(2004) le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction

- **L'objet:** L'objet permet de distinguer les missions spécifiques portant sur un point précis en lieu déterminé et d'une mission général qui ne procède d'aucune limite géographique.
- **La fonction :** on parle de mission uni fonctionnelle qu'elle soit spécifique ou générale qui concerne qu'une seule fonction. Exemple l'audit des comptes d'une succursale ou l'audit des comptes de l'entreprise sont tous deux des missions uni fonctionnelles car ne concernent que la fonction « comptabilité »; ou d'une mission plurifonctionnelle ou l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission, se rencontre en générale dans deux cas :

Le premier cas, est celui des filiales, lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils audient tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction.

Le deuxième cas, en dehors des filiales et entreprises industrielles, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des auditeurs informatiques.

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

### II.2.2.2 *La durée :*

La durée d'une mission d'audit n'est pas fixée par les normes, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à audité, elle peut durer dix jours ou dix

semaines ; on distingue des missions courtes pour une durée inférieure à quatre semaines et des missions longues pour une durée supérieure à un mois. On s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs.[43]

### II.2.3 **Les phases de la mission d'audit interne :**

Trois phases fondamentales caractérisent la mission d'audit interne à savoir : Phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

#### II.2.3.1 *La phase de préparation :*

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise, car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. [44]

##### II.2.3.1.1 L'ordre de mission :

L'ordre de mission ou « la lettre de mission » est un document qui permet à l'auditeur interne de commencer sa mission juridiquement. Il traduit le mandat donné par la direction générale de l'audit interne. L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes ;

L'audit interne ne décide pas lui-même de ses missions. Cette décision est prise par la direction générale qui mandate l'audit interne à cette fin, L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente.

En fin l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé à l'audit interne ainsi que tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chefs de service et responsable.

La prise de connaissance :

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

Les auditeurs internes étudient toutes les informations utiles collectées concernant la société ou les activités à auditer, développent des questionnaires et mènent quelques interviews auprès des principaux responsables identifiés. Tous ces travaux ont pour but d'établir un référentiel d'audit permet d'analyser ces risques et identifier les objectifs précis d'audit.

Il s'agit d'effectuer une décomposition du sujet de la mission, il faut bien noter que faire ou effectuer ces travaux d'analyse pour une mission nouvelle c'est difficile, mais malheureusement c'est rare pour une mission d'audit, de ce fait l'audit se base sur les missions précédentes sur le même sujet dans une autre entité.

La connaissance du domaine ou fonction audité est un travail classique : car il atteint les informations recueillies concernant le sujet audité par des responsables divers ne seront pas fiables et les informations fiables, efficience peut conduire l'auditeur à connaître mieux les risques et les améliorer.[45]

### II.2.3.1.2 Identification des risques :

Le tableau des risques constitue l'outil de référence qui permet à l'auditeur d'une part de définir le champ et les limites de ses investigations, et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions, notamment pour renseigner ce qui relève de constats, la ou les causes des faits constatés ainsi que leurs conséquences.

### II.2.3.1.3 L'analyse et le discernement des risques :

Cette phase d'analyse des risques, dont dépendra la nature et le dosage des contrôles effectués ultérieurement, fait l'objet d'une réflexion approfondie par tous les membres de l'équipe et les risques sont matérialisés en s'appuyant sur le « tableau des risques », elle a pour objectif de faire un état des lieux des forces et faiblesse réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés.

L'auditeur veillera aux éléments d'appréciation des enjeux et de maîtrise de l'activité qui sont déterminants pour la suite de la mission.

### II.2.3.1.4 Le rapport d'orientation :

Le rapport d'orientation ou bien le plan de mission, programme de travail de la mission, est un programme qui formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, c'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser l'objectifs et le champ d'action de la mission d'audit.

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

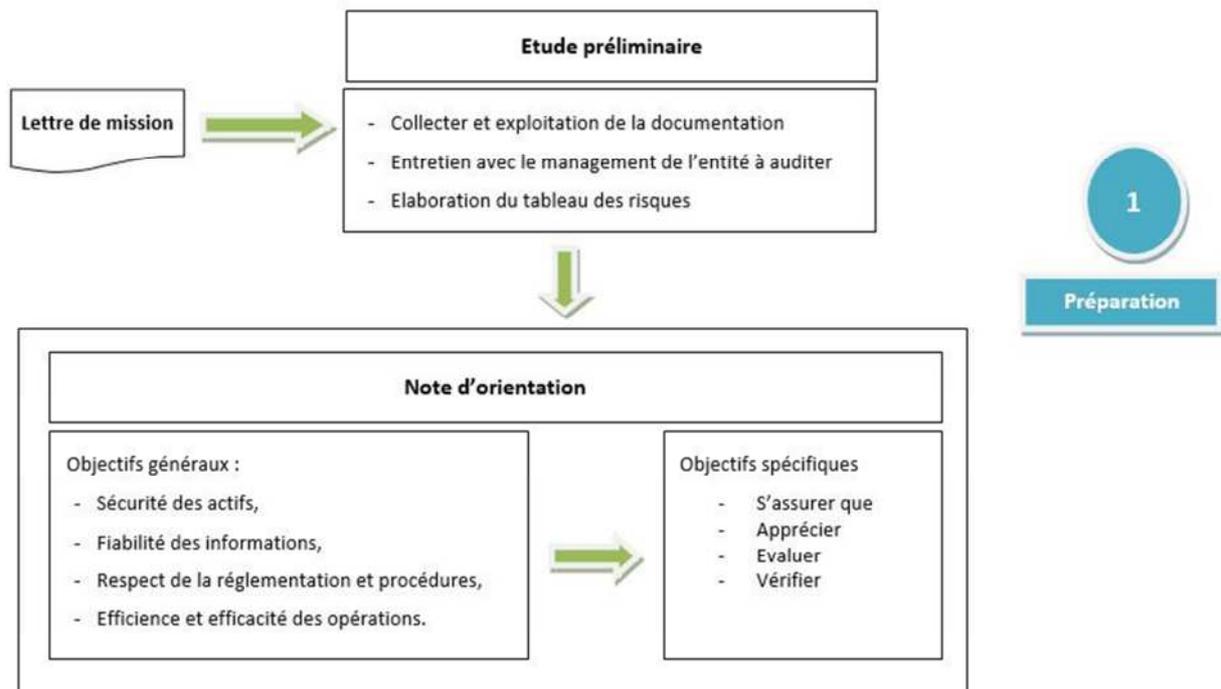
Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission d'audit interne sous trois rubriques : les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action.[4]

**A. Objectifs généraux :** Il s'agit de s'assurer des éléments suivants dans le domaine audité : sécurité des actifs, fiabilités des informations, respect des règles et directives, optimisation des ressources.

**B. Objectifs spécifiques :** Il s'agit de préciser de façon concrète les différents points de contrôle qui vont être testés par l'auditeur qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones à risques.

Pendant cette phase, les moyens utilisés par l'auditeur interne sont en générale : les documents à jours, les procédures de travail, les rapports et comptes rendus du service a audité.

Figure 7: La phase de préparation :



**Source :** Document interne de l'entreprise.

### II.2.3.2 La phase de réalisation :

Cette phase fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes : la réunion d'ouverture, le programme d'audit, le questionnaire de contrôle interne (QSI), le travail sur le terrain. [47]

### II.2.3.2.1 La réunion d'ouverture :

L'auditeur est en mesure d'élaborer un plan de l'audit détaillé en tenant compte de la nécessité d'atteindre les objectifs d'audit par l'utilisation efficace de ses ressources, il tiendra une réunion d'ouverture ou bien kick-off meeting, elle se déroule chez les audités sur les lieux même où la mission d'audit se déroule, durant cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leur présenter et expliquer le programme d'audit, afin d'établir les premiers contacts entre auditeurs et audités et de mettre en évidence les objectifs de la mission ainsi que la démarche qui sera adoptée par les auditeurs.

### II.2.3.2.2 Le programme d'audit :

On l'appelle aussi « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation » quelle que soit sa dénomination, il s'agit d'un document interne du service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission.

### II.2.3.2.3 Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :

C'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risques, identifiées lors de la phase de préparatoire, il permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit, la plus complète possible. Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.

### II.2.3.2.4 Le travail sur le terrain :

Le travail sur le terrain comprend les observations et les fiches d'observation.

## **A/ les observations :**

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

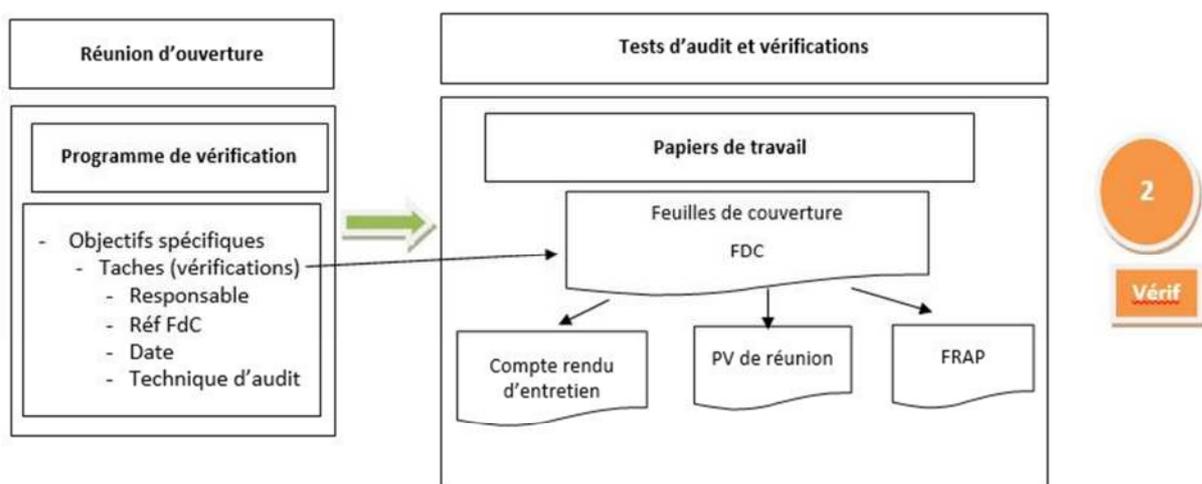
Les auditeurs effectueront des tests en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes, il s'agit d'une observation globale immédiate ou une observation spécifique. Ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et se maîtrisent. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis en principe lors de l'élaboration du programme d'audit.

### B/ les fiches d'observation :

La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP), ou bien la feuille de risque, c'est un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées, c'est une méthodologie de résolution de problèmes, elle contient certain nombre d'informations nécessaires pour le traitement de tout problème.

Les instruments métrologiques précieux synthétisent toutes les informations concernant un risque et facilite l'identification de vrais risques car toutes les parties de l'imprimé devront être remplies pour que les risques puissent figurer dans le rapport de mission ; elles permettent la validation des risques et des recommandations par les personnes auditées avant la rédaction du rapport d'audit.

Figure 8: La phase de réalisation :



**Source** : Document interne de l'entreprise.

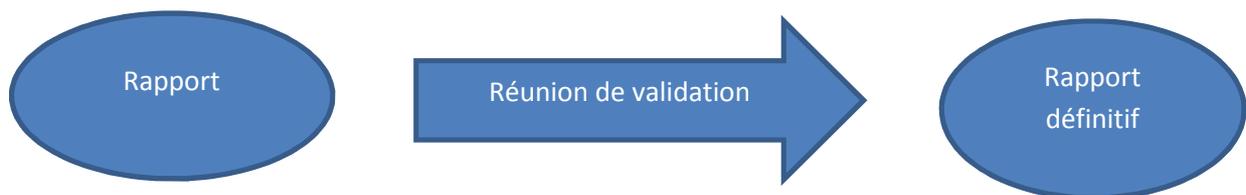
### II.2.4 Phase conclusion :

Elle correspond à la fin des travaux d'investigation de la mission, elle se déroule dans les bureaux des auditeurs, avec des déplacements très limités, les principales tâches de cette phase sont : réunion de clôture, rédaction du rapport d'audit interne et suivi du rapport d'audit interne.

#### II.2.4.1 La réunion de clôture :

La réunion de clôture qui rassemble les auditeurs et les Audités, a pour objet de souligner les points forts, et les points faibles de système du contrôle interne, dénoncer et de justifier les constats d'audit, et de préciser leurs importances, dénoncer un rapport d'écrit. Enfin, la réunion de clôture est l'occasion de résoudre les points de désaccord avant la rédaction de rapport final.

Figure 9: réunion de clôture :



**Source :** Manuel d'audit interne pour les inspections générales des ministères, projet de gouvernance local au Maroc, 2007, P .62.

#### II.2.4.1.1 Le rapport d'audit :

C'est le dernier acte d'une mission d'audit, il communique à la direction général et aux principaux responsables du domaine audité les conclusions et les constats de la mission toute en mettant en évidence les dysfonctionnements observés ainsi que les actions à entreprendre pour y parer.

Le rapport d'audit est une obligation et non un choix, il doit être caractérisé par son objectivité, sa clarté, sa concision et son utilité. En effet, toute mission d'audit donne lieu à l'élaboration d'un rapport qui clôture la mission, mais celle-ci ne s'achève réellement qu'après l'application des actions de progrès, ça diffusion doit se faire le plus rapidement possible.[48]

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

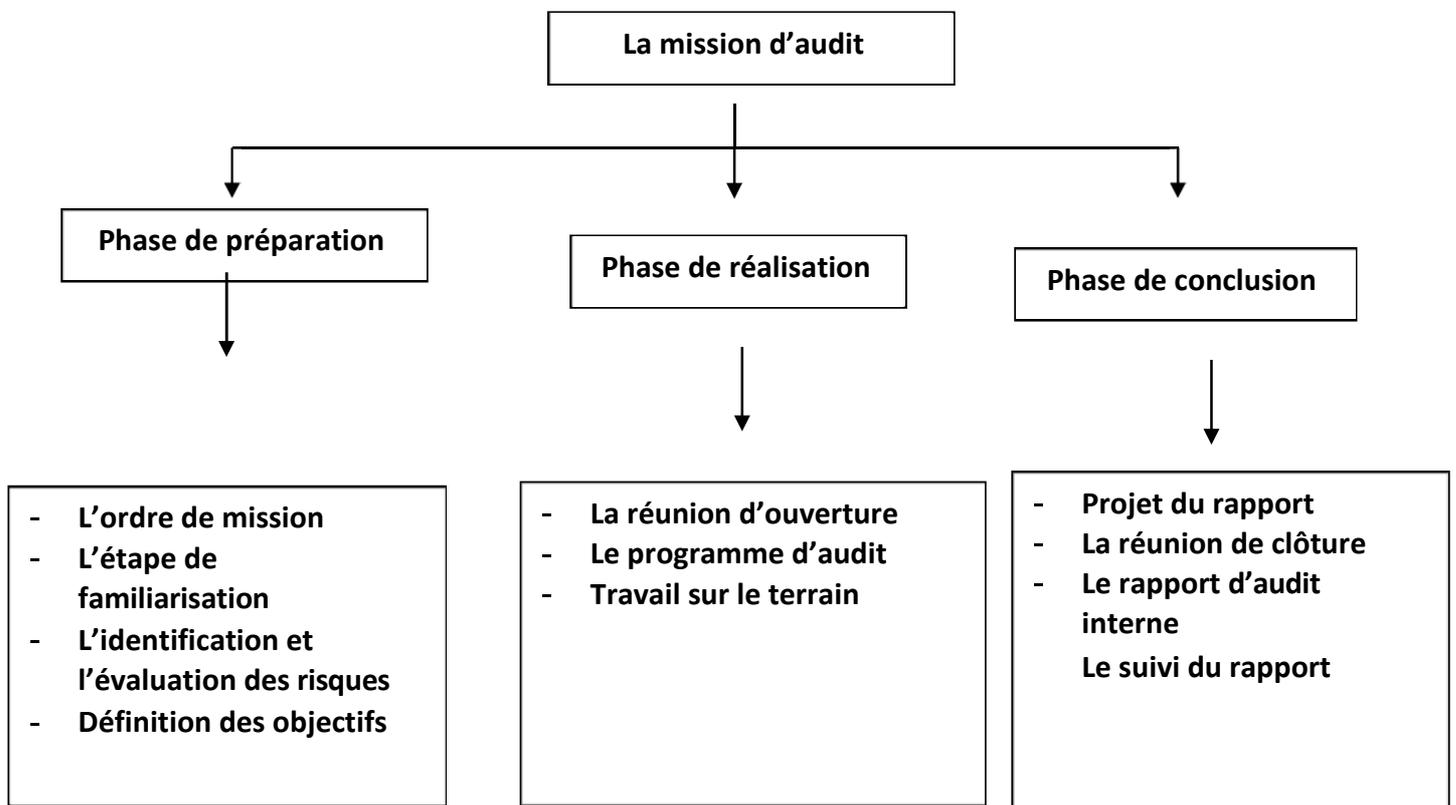
II.2.4.1.2 Le suivi de rapport d'audit interne ou suivi des recommandations :  
Souvent, notamment dans le cas d'audit interne, la mission des membres de l'équipe d'audit ne s'arrête pas à la simple identification de dysfonctionnements et à la rédaction d'écarts, parfois en effet, il arrive qu'ils fassent un choix de participer à la recherche des solutions propres à mettre en place, et valider les actions correctives et/ou préventives nécessaires d'une part et d'assister l'audité dans la mise en œuvre ou la mesure de l'efficacité des actions envisagées d'une autre part.

Figure 10: La phase de conclusion :



**Source :** Document interne de l'entreprise.

Figure 11: Les phases de la réalisation de la mission d'audit interne :



**Source** : établie par l'auteur d'après les définitions précédentes

### **II.3 Section 03 : les outils de l'audit interne :**

Pour bien accomplir la mission, l'auditeur interne doit appeler à certains outils et techniques, qui lui permettent d'orienter son travail vers une méthodologie ordonnée, claire et définie conformément aux normes internationales d'audit interne.

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques:

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif fixé ;
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, informaticiens,...etc. peuvent employer ces outils ;
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.

Donc on peut distinguer 02 types d'outils : Les outils d'interrogations et les outils descriptions.[49]

#### **II.3.1 Les outils d'interrogations :**

Ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. On trouve :

##### **II.3.1.1 Le sondage statistique ou échantillonnage :**

Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude spécifiée et une précision désirée.

- La population est donc l'ensemble sur lequel on veut effectuer la recherche. Cet ensemble peut être composé par des individus, des chiffres, des objets, des factures...etc.
- L'échantillon est l'extrait de la population sur lequel on va travailler et il doit être prélevé de façon aléatoire.

Il existe 03 types de sondage :

**A. Des sondages de dépistage :** ce sont ceux que l'auditeur est susceptible de réaliser lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, des omissions dans des mesures de qualité de fabrication,...etc.

Le sondage de dépistage est donc à considérer comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements.

**B. Des sondages pour acceptation :** dans quelle proportion une procédure est-elle ou n'est-elle pas appliquée ? Est-ce que telle règle de sécurité est connue ou pas ?

**C. Des sondages pour estimation des attributs :** ils sont en plupart du temps purement informatifs. Mais quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et ne pas s'arrêter aux résultats statistiques, mais il faut rechercher plutôt les causes de ce résultat.

### II.3.1.2 *L'interview :*

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien, ni une conversation. Ici l'auditeur, c'est celui qui écoute : Auditer c'est écouter, et ce n'est pas un interrogatoire. L'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer.

L'auditeur est arbitre de jeux. L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative. [50]

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles Principales suivantes :

- **1<sup>er</sup> règle :** Il faut respecter la structure ou bien la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.
- **2<sup>ème</sup> règle :** L'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview. C'est-à-dire, il doit connaître clairement la mission de l'auditeur et ses objectifs.
- **3<sup>ème</sup> règle :** Toutes les difficultés, les points faibles et même les erreurs et anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.
- **4<sup>ème</sup> règle :** Les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doit pas être

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

communiqués alors que l'intéressé ou l'audité n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.

- **5<sup>ème</sup> règle** : On doit garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses.

- **6<sup>ème</sup> règle** : L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.

- **7<sup>ème</sup> règle** : L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considère son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

### II.3.1.3 *Le questionnaire d'audit* :

Le questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est en général l'auditeur qui reporte les réponses sur le questionnaire. Ce dernier est rempli après l'interview, à partir des notes prises et des documents obtenus.

Le questionnaire d'audit doit être aussi court que possible et les questions doivent être conçus de telle sorte qu'elles évitent toute ambiguïté ou confusion.

Par ailleurs, la méthode d'approche par le questionnaire dépend de la crédibilité des réponses données par les audités. A cet effet, il est nécessaire que l'auditeur interne procède à la vérification des données collectées. [53]

L'auditeur est aidé dans sa démarche par cinq questions fondamentales qui sont autant de pôles de regroupement de son questionnement et lui donnent l'assurance (relative) qu'il n'a rien oublié et qui sont : (qui, quoi, où, quand et comment).

- **Qui ?** Regroupe les questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision et déterminer quels sont ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de postes...

- **Quoi ?** Regroupe les questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.

- **Où ?** Concerne les endroits où se déroule l'opération.

- **Quand ?** Regroupe les questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité,...

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

- **Comment ?** Regroupe les questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

### II.3.1.4 *Les outils informatiques :*

De nombreuses fonctions d'audit interne se sont tournées vers le microordinateur comme outil d'audit nouveau, un outil qui peut être utilisé non seulement par les auditeurs informatiques, mais par tous les auditeurs. On peut distinguer 3 types d'outils informatiques:[51]

**Tableau 4: Outils informatiques :**

Les outils	Exemples
Les outils de gestion de services	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 travail de l'auditeur	les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (power point,...etc.) et les tableaux
Les outils de réalisation des missions	les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, la FRAP

**La source :** J.RENARD. « Théorie et pratique de l'audit interne », édition, organisation, paris. (2010), p 310.

### II.3.2 *Les outils descriptions :*

Ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées. On trouve :

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---

### II.3.2.1 *L'observation physique :*

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas être effectué uniquement dans son bureau. Mais aussi doit aller sur le terrain pour la mise en application de l'observation physique en d'autres termes, visiter une usine, visiter un secteur commercial,...etc.

Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique tel que:

- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence;
- L'observation ne doit pas être ponctuelle, c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises ;
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universel car tout est observable. On peut observer les processus c'est-à-dire comment se déroule une opération de recrutement ou bien comment se déroule la sortie des camions.

On peut observer les biens, les documents, comme les lire et regarder les signataires des contrats par exemple, les comportements des gens au travail,...etc.

### II.3.2.2 *La narration :*

L'auditeur interne utilise deux types de narrations, la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite :

#### **A. La narration par l'audité :**

C'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être un homme passif, il veut écouter et mentionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview.

#### **B. La narration par l'auditeur :**

La narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances, en général elle est basée sur la bonne écriture.

### II.3.2.3 *L'organigramme fonctionnel :*

On a vu que l'organigramme hiérarchique, dispositif essentiel de contrôle interne, doit être construit et mis en place par le responsable et qu'il est de première importance pour l'auditeur de se le faire communiquer. L'organigramme fonctionnel, en revanche, va être

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations, etc. En principe en tout début de la mission ou au début de la phase de réalisation, cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

- Une même personne peut avoir plusieurs fonctions.
- Une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes.
- Une fonction peut n'être pas attribuée.
- Une personne peut se trouver sans fonction.

### II.3.2.4 *La grille d'analyse des tâches :*

Est un document qui constitue la photographie à un instant T de la répartition du travail. Donc, elle va permettre à l'auditeur de déceler sans erreur les manquements à la séparation des tâches et d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

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.

**Tableau 5: La grille d'analyse des tâches :**

		Resp.courrier	Resp.achat	Comptable	Gestionnaire	directeur	Non réalisée
Fonction							
Réception	O						
Transcription	O						
Rapproch.fact/BC	C						
Rapproch.fact/BR	C						
Vérification fact.	C						
Comptabilisation	E						
Ordonnancement	A						

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

Etablissement du chèque	F						
Signature du chèque	A						
Envoi du chèque	O						

**Source :** Gérard valin&AL, « conrolor & auditor », Edition DUNOD, paris, 2006, page184

### II.3.2.5 *Le diagramme de circulation« Flow Chart » :*

Le diagramme de circulation « Flow Chart » est un outil dynamique. En effet ce diagramme permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il aide l'auditeur interne à avoir une vision complète du cheminement des informations.

### II.3.2.6 *Internet :*

L'auditeur interne pourrait travailler de son bureau, obtenir les informations qui lui sont nécessaires, via l'internet qui lui permet d'accéder et d'utiliser des informations résidant sur le système informatique du siège social; obtenir des journaux et des encyclopédies des universités et des bibliothèques; et lire des bases de données et d'autres sources d'information du monde entier.

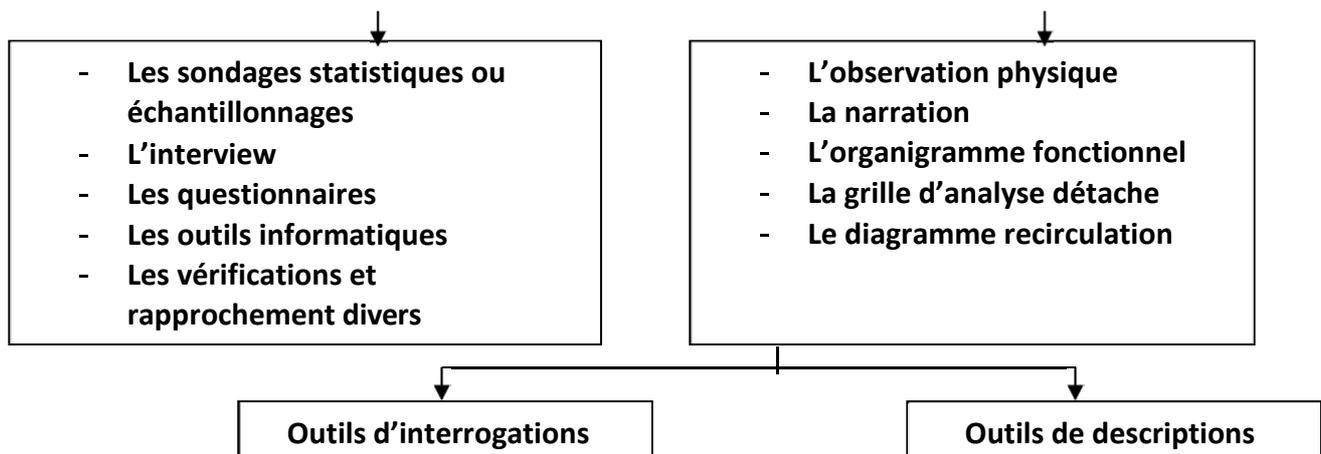
Comme l'internet continu à se développer, de nombreux organismes d'audit ont mis en place cet outil précieux. Les auditeurs du monde entier trouvent l'internet ou l'intranet (c'est-à-dire, l'internet qui est physiquement et logiquement limité à la société) un outil utile d'audit et celui qui devient de plus en plus utile chaque jour. En outre, la plupart des auditeurs considèrent la capacité de partager des informations avec d'autres dans le monde entier, par email être un avantage significatif de l'internet. Les auditeurs internes utilisent l'email pour recevoir des programmes d'audit d'autres auditeurs, obtenir des informations sur l'analyse des risques d'un expert dans le domaine ainsi que pour correspondre avec des auditeurs collègues partout.

Figure 12: Les outils de l'audit interne :

Les outils de l'audit interne

## Chapitre II : La démarche et la conduite (déroulement) de la mission d'audit interne

---



**Source** : établie par l'auteur d'après les définitions précédentes.

### Conclusion

Ce chapitre traite à la fois des concepts nécessaires à la compréhension de la déontologie de l'audit interne, ainsi que des étapes de la réalisation des missions d'audit interne.

Les normes ainsi que la méthodologie, intègrent toutes les dispositions obligatoires du cadre de référence internationale des pratiques professionnelles.

La pratique professionnelle de l'audit interne est régie par un référentiel très riche, élaboré par l'IIA et les associations professionnelles des différents pays qui lui sont associés.

Toute réalisation d'une mission d'audit interne nécessite de respecter les trois phases vu précédemment, des outils pour avoir des informations et faire des constatations, enfin toutes ces pratiques nécessitent des documents à élaborer.

Enfin, l'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise.

**III. CHAPITRE03 : Réalisation  
d'une mission d'audit  
interne de la fonction  
d'achat au sein de  
l'entreprise GENERAL**

## Introduction

Général Emballage est leader en Algérie, mais aussi le plus grand producteur de l'industrie du carton ondulé en Afrique.

Dans ce chapitre nous avons présenté, ce qu'effectuent pendant le stage pratiques d'une durée un mois au sien de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE qui est spécialisé dans l'industrie du carton ondulé, à AKBOU. L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence les procédures à suivre pour réaliser une mission d'audit interne. Donc, sera consacré à notre étude de cas à savoir l'étude de la fonction d'achat au sein de GENERAL EMBALLAGE. Ainsi, on mettra en lumière sur les méthodes et les documents utilisée par cette entreprise.

A cet effet l'objectif de ce chapitre est :

- ✓ Connaitre l'évolution de cette entreprise et comprendre la diversification et l'organigramme de chaque département ;
- ✓ Découvrir l'importance de la fonction d'achat et son rôle dans l'entreprise ;
- ✓ La réalisation d'une mission réelle de la fonction d'achat au sein de l'entreprise.

Ce chapitre compose de trois sections principales, dont le premier est réservées pour la Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise GENERALEMBALLAGE. (Présentation général, historique, les valeurs, forces, activités et l'adaptation avec l'environnement externe). En suit, Dans la deuxième Section allons parler sur la fonction d'achat d'une manière général en introduit :(Les définitions, la mission, le rôle, le processus et les enjeux). Enfin, la troisième section nous présenterons l'audit de la fonction achat au sein de SPA GENERAL EMBALLAGE, tout en clarifie le déroulement de la mission d'audit de cette fonction en suivant la méthodologie exposée dans la section précédente.

### III.1 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil GENERAL EMBALLAGE :

Dans cette première section, nous présenterons l'entreprise GENERAL EMBALLAGE qui représente aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises algériennes qui contribue largement au développement de l'industrie du carton ondulé.

L'entreprise algérienne Général Emballage est spécialisée dans la fabrication et la transformation de cartons ondulés, créée en 2000 par **M. Ramdane BATOUCHE**. Elle se constitue de trois usines de productions : Akbou (Bejaia). Oran et Sétif.



## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

Ses principaux investisseurs sont la Société Financière Internationale, qui appartient au Groupe de la Banque Mondiale, la Banque Européenne d'Investissement, la Société Financière de Développement des Pays-Bas, le Fonds Suisse d'Investissement pour les Marchés Emergents, la Société Belge d'Investissement pour les Pays en Développement, le groupe français de la Caisse des Dépôts, la Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique, Averroès Finance, et le groupe financier Tuninvest.

Le fonds a pour objectif "d'intervenir en fonds propres dans les entreprises maghrébines du secteur privé et de les accompagner dans leur développement international". Il vise également à "intervenir dans le programme de privatisation des entreprises publiques de la région" et de jouer "un rôle de catalyseur dans la mobilisation de financement pour ces entreprises".

### **III.1.2 Situation géographique :**

L'entreprise "Général Emballage" est implantée dans la zone d'activité de TAHARACHT, située de 02 Kms au Nord-est du chef – lieu de la commune d'Akbou, d'une superficie de 24 Ha, elle est véritable carrefour économique vue le nombre d'unités industrielles qui exercent différents domaines.

Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25175,00 Mètre carré, les limites de la société sont les suivantes :

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

- Au Nord : Lot inoccupé ;
- Au Sud : Projet d'une unité industrielle ;
- A l'Ouest : Chemin de servitude de l'entreprise ;
- A l'Est : Oued Tifrit..

Le site est accessible à partir de la R.N 26 (pont d'Oued Tifrit) sur une longueur de 1,5 km, en empruntant le C.W.141, menant vers Seddouk.



### III.1.3 Historique de l'entreprise :

GENERAL EMBALLAGE a connue plusieurs étapes de son évolution depuis sa création en 2000.

Tableau 7 :L'évolution progrès de GENERAL EMBALLAGE :

Années	Activités, nombre d'effectifs et réalisations
2000	1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou.W. de Béjaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)
2002	- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés
2006	- Le capital est porté à 150 millions de dinars - Effectif : 318 employés

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capital est porté à 1,23 milliards de dinars</li> <li>- Entrée en production de l'usine de Sétif</li> <li>- Effectif : 425 employés</li> <li>- Trophée de la Production (Euro-Développement PME)</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Début d'exportation vers la Tunisie</li> <li>- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran</li> </ul>
2009	<p>03 Juin: Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II» (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)</p> <p>Effectif: 597 employés</p>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif : 630 employés</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif : 699 employés</li> <li>- Novembre : Cotation COFACE « @@@ »</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes</li> <li>- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur</li> <li>- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution</li> <li>- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Béjaia</li> <li>- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ »</li> <li>- Effectif : 830 employés</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif : 960</li> <li>- Janvier 23 : Certification ISO 9001 :2008</li> <li>- Octobre 8: Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage &amp; Qualité à l'Université de Béjaia</li> </ul>

### Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

2014	<ul style="list-style-type: none"><li>- Effectif: 1005</li><li>- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)</li><li>- Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye</li></ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"><li>- Effectif : 1100</li><li>- Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha</li><li>- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA))</li></ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"><li>- Février: 1ere exportation en Espagne</li><li>-Août : Sortie de Maghreb PrivateEquityFund et entrée de DevelopmentPartners International (DPI) et de la Deutsche Dation InvestitionsundEntwicklungsgesellschaftmbH (DEG) à hauteur de 49% du capital social</li><li>- Septembre : 1ere exportation en Mauritanie</li><li>- Effectif : 1170</li></ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"><li>- Effectif : 1200</li><li>- Avril 19 : Notation COFACE @@@</li></ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"><li>- Effectif: 1200</li><li>- Avril 09 : Certification ISO 9001 Version 2015</li><li>- Juillet 29: Notation COFACE @@@</li></ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"><li>- Effectif: 1201</li><li>- Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).</li><li>- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique</li><li>- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA))</li><li>- Juin 19 : Première exportation sur la France</li><li>- Juillet 25: Notation COFACE @@@</li></ul>

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

2020	- Effectif: 1222 - Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018 - Juillet 23: Notation COFACE @@@
------	---

**Source :** Document interne de l'entreprise.

@@@ : C'est un signe de la notation de Coface, c'est l'avis de crédit @rating traduit la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements commerciaux vis-à-vis de ses clients et de ses fournisseurs.[54]

### III.1.4 Les valeurs de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE :

#### ✓ **Leadership :**

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques.

#### ✓ **Proximité :**

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

#### ✓ **Citoyenneté :**

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

#### ✓ **Développement durable :**

Général Emballage s'engage à :

- Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels ;
- A ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable ;
- A apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

Tableau 8 : Evolution des effectifs :

ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	Unité ALGER	TOTAL GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1 279

Source : Document interne de l'entreprise.

### III.1.5 Les forces de GENERAL EMBALLAGE :

#### ✓ Le chiffre d'affaire :

Le chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE est en évolution permanent.

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

Tableau 9: Les prévisions de chiffres d'affaires :

ANNEE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA MDA/HT Akbou	3 526	4 343	5 411	6 693	7 847	8 174	9 701	10 456	11 474
CA MDA/HT Sétif	572	618	742	810	952	1 029	1 149	1 216	1 339
CA MDA/HT Oran	305	488	525	690	739	810	906	1 032	1 192
Total CA MDA/HT	4 403	5 449	6 678	8 193	9 538	10 013	11 756	12 704	14 005

**Source :** Document interne de l'entreprise.

### ✓ Investissements corporels :

La SPA GENERAL EMBALLAGE a eu à concrétiser durant les années 2010, 2011 et 2012 un bon nombre d'opérations d'investissements qui lui ont valu d'être propulsée à la 1<sup>ère</sup> place sur le marché national des emballage en carton. Ces investissements consistent en :

Tableau 10: Les investissements de la société:

MACHINE	MARQUE	VALEUR MDA	SITE D'INSTALATION
LIGNE ONDULEUSE	FOSBER	580	Akbou
2 AUTO-PLATINES	BOBST	272	Sétif
			Oran
MASTERFLEX	BOBST	268	Akbou
MASTERCUT	BOBST	162	Akbou
MARTIN 924	MARTIN	223	Sétif
MARTIN 618	MARTIN	175	Akbou
2 PRESSES BALLEES	FAES	25	Akbou
CHARGEUR AUTOMATIQUE LOADER	BOBST	19	Akbou

**Source :** Document interne de l'entreprise.

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

### III.1.6 Les activités de l'entreprise :

GENERAL EMBALLAGE est spécialisé dans la fabrication et transformation de carton ondulé. Avec 130 000 tonnes de capacités installées et une infrastructure industrielle déployée sur 3 sites, GENERAL EMBALLAGE est en progression croissante, les activités principales de Général Emballage sont les suivantes :

- Fabrication, transformation et commercialisation du carton ondulé et recyclage de déchets.
- Ventes de déchets sur le marché local (RECUPAK et TONIC).
- Export déchets (Belgique et Espagne).
- Export de produits finis (Tunisie, Mauritanie, France et Libye).

Tableau 11 : Les activités de l'entreprise :

DESIGNATION	CHIFFRE D'AFFAIRES KDA	%
Caisse	4 135 224	83,66%
Plaque	810 104	14,80%
Intercalaire	7 652	0,14%
Box	50	0,00%
Clichés	12 017	0,23%
Barquette	3 452	0,09%
Déchets	56 323	1,05%
Autres prestations de services	977	0,03%

**Source :** Document interne de l'entreprise.

### III.1.7 La structure organisationnelle de SPA GENERAL EMBALLAGE :

L'organisation de Général Emballage est présentée ci -dessous. Cette organisation est revue selon le besoin, pour l'adapter à la stratégie de la société et aux évolutions de son environnement, cette souplesse permet à l'entreprise d'être réactive par rapport à ce dernier.

La société est composée actuellement de sept directions et cinq départements:

#### III.1.7.1 *La direction générale :*

L'intervention est le rôle de la direction générale qui se situe sur le moyen terme, elle est chargée de la coordination, de l'animation et du contrôle des actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise. Les taches qui lui sont attribuées sont :

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

- ✓ La mise en œuvre de la politique de l'entreprise et la stratégie en matière de développement et l'organisation ;
- ✓ La mise en œuvre des systèmes d'information permettant la prise de décision et d'inscription de toute la situation de l'entreprise.

### III.1.7.2 *Les directions constituantes de l'organisation :*

Les principales directions de l'entreprise sont :

#### ➤ **La direction de contrôle de qualité**

Cette direction a pour mission :

- ✓ La mise en œuvre de la politique qualité de l'entreprise ;
- ✓ Le suivi de performances de qualité et son diagnostic.

#### ➤ **La direction technique**

Cette direction est structurée comme suit :

- **Département de production** : il s'occupe de la ligne onduleuse et de la ligne de transformation.
- **Département d'approvisionnement** : il s'occupe des achats et de gestion de stocks
- **Département maintenance** : ce département est composé de sous services à savoir :
  - ✓ **Service ordonnancement** : chargé d'établir les plannings d'interventions, de répartir Les personnels en fonction des travaux et du délai et de suivre l'avancement des travaux ;
  - ✓ **Service réalisation** : chargé de l'installation de machine et du matériel et informe le personnel sur l'utilisation de l'équipement, de la remise en marche après chaque intervention et l'établissement du diagnostic de défaillance ;
  - ✓ **Service utilité** : chargé de gérer les énergies telles que : l'électricité, le gaz, l'air comprimé,...etc.

### III.1.7.3 *Direction commerciale :*

La direction commerciale a pour mission la définition et la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise et du plan d'information des services (exploitation, gestion et développement de raison de distribution..).

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

### III.1.7.4 **Direction finance et comptabilité :**

Cette direction est subdivisée en deux départements : finance et comptabilité.

- **Département finance :** Il est chargé du :
  - ✓ Suivi et la surveillance des mouvements de fonds affectant les comptes ;
  - ✓ Assurer le contrôle préalable des bons de commande délivrés par la structure en veillant au respect des autorisations budgétaires et la comptabilité des engagements ;
  - ✓ Elaborer les documents prévisionnels de gestion financière (plan de financements et plan de trésorerie) ;
  - ✓ Analyser périodiquement la situation générale de la trésorerie de l'entreprise et faire toute proposition visant à améliorer les conditions d'utilisation en vue d'augmenter les rendements.
- **Département comptabilité :** Il est chargé de :
  - ✓ Tenir la comptabilité générale de l'entreprise et l'établissement des documents de synthèse annuels ;
  - ✓ La transmission dans les délais fixés par la réglementation en vigueur des déclarations auprès de l'administration fiscale ;
  - ✓ Mettre en place la comptabilité analytique d'exploitation selon les normes définies par la société nationale de comptabilité afin de l'intégrer dans le système de gestion de l'entreprise.

### III.1.7.5 **Direction administration générale :**

Cette direction a pour mission de réviser, organiser et exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines à savoir :

- ✓ La gestion de personnels (recrutement, salaires) ;
- ✓ La gestion des affaires générales et des prestations sociales ;
- ✓ La mise en place et la sécurisation du réseau internet de l'entreprise.

### III.1.7.6 **La direction maintenance :**

Elle intervient dans toutes les entreprises préventives, de mécanique générale ou électrique en cas de panne, prendre en charge les études de conceptions et d'aménagements. Le rôle de la direction à travers ces départements et services sont:

- ✓ instaurer des meilleures méthodes de travail ;
- ✓ se rendre compte à tout moment de l'état et des modifications des machines ;

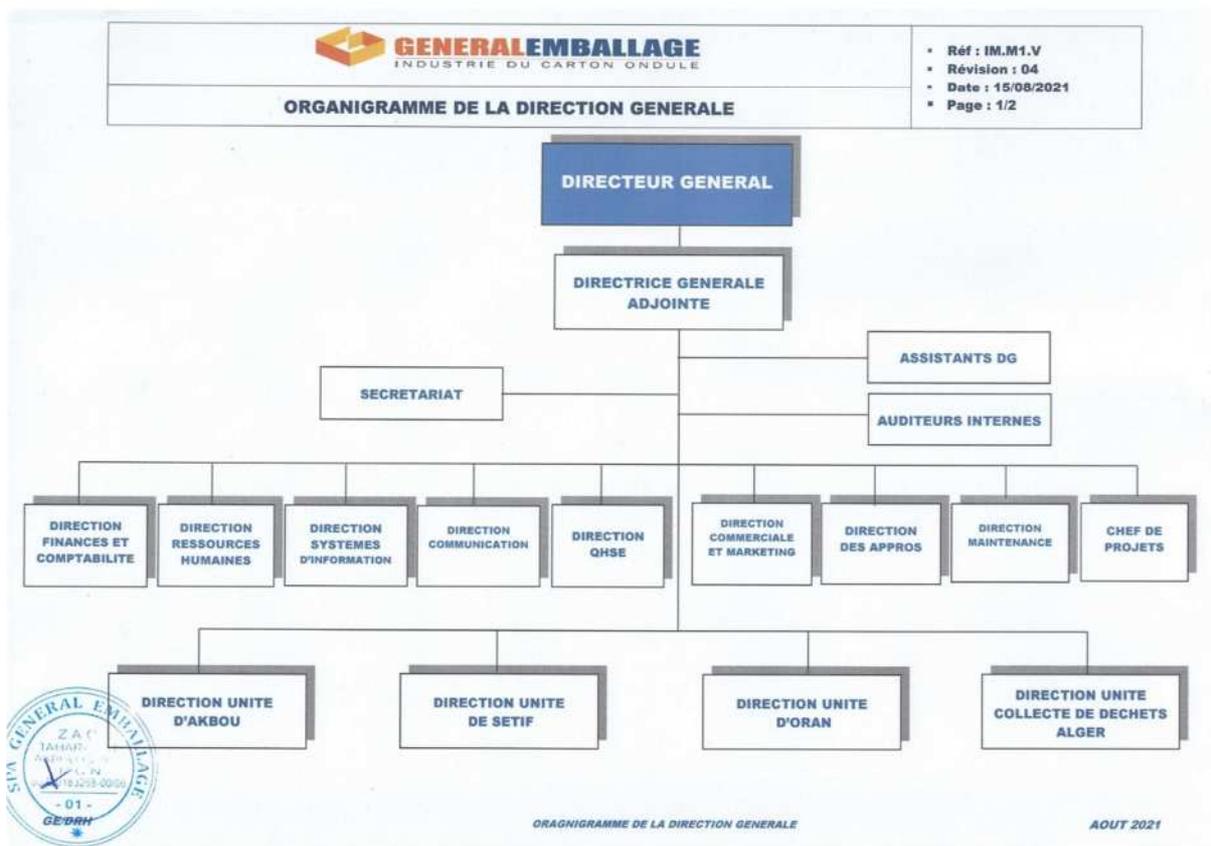
## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

- ✓ arriver à minimiser l'importation de la pièce de recharge par la recherche des moyens de leurs réalisations ;
- ✓ assurer la gestion de la pièce de recharge ;
- ✓ élaborer la situation périodique et le rapport mensuel.

### III.1.7.7 **Direction de production :**

Cette direction est dirigée par un directeur, qui assure le contrôle et le suivi des différentes chaînes de fabrication. Elle est composée de plusieurs départements et service.

Figure 13 : L'organigramme de l'entreprise SPA GENERAL EMBALLAGE :



**Source :** document interne de l'entreprise.

### III.1.8 SPA GENERAL EMBALLAGE et l'environnement externe :

GENERAL EMBALLAGE traite de l'environnement extérieur à l'appui de celui-ci, qu'il soit naturel ou scientifique :

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

### III.1.8.1 **Convention avec l'Université de Bejaia :**

En janvier 2013 GENERAL EMBALLAGE et l'université de Bejaia, ont signé au siège du rectorat une convention de partenariat visant à mutualiser les compétences des étudiants et les besoins de l'entreprise en cadres qualifiés.

15 étudiants en master 2 pour l'année en cours dans les disciplines électromécanique, automatisme industriel, finances et comptabilité ont été retenus dans ce cadre pour poursuivre une formation diplômante adaptée aux besoins de l'industrie du carton. Cette convention, une première en Algérie, signée par le recteur d'une part, et le directeur général de Général Emballage, d'autre part, a donné lieu à l'inauguration d'une salle informatique, installée au sein du bloc de recherche du campus Aboudaou, entièrement équipée par l'entreprise.

### III.1.8.2 **GENERAL EMBALLAGE une industrie verte :**

Fabriqué à partir de sous-produits forestiers renouvelables à l'infini, le carton ondulé est le matériau durable par excellence. GENERAL EMBALLAGE recherche constamment des solutions au moindre coût matière et est doté d'une infrastructure de collecte intégrale des déchets pour le recyclage.

Sa politique environnementale est fondée sur 3 principes :

- Recyclage de l'ensemble des déchets de production et des rejets industriels.
- Approvisionnement exclusif auprès d'industries respectant les principes du Développement durable.
- Contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

### III.1.8.3 **Le système de management de la qualité ISO 9001 :**

Le siège social et les trois sites de productions de GENERAL EMBALLAGE sont certifiés conformes à la norme de Management qualité ISO 9001 version 2008.

La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de management de la qualité. Elle définit des exigences concernant l'organisation d'un système de management de la qualité en tant que liste d'exigences, elle sert de base à la certification de conformité de l'organisme.

La version en vigueur de l'ISO 9001 est la version datée de 2008 (11/2008). Les exigences y sont relatives à quatre grands domaines :

- **Responsabilité de la direction** : exigences d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche.
- **Système qualité** : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système.
- **Processus** : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.
- **Amélioration continue** : exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

La certification ISO 9001 atteste d'une aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux réglementations en vigueur.

### **III.2 Section 02 : La fonction d'achat :**

La fonction achats est une fonction stratégique par sa contribution déterminante à la rentabilité, compétitivité et à la création de valeur dans toutes les entreprises.

En effet, l'achat c'est la fonction qui assure la mise à disposition de l'entreprise des produits et des services primordiales. Donc, elle est aujourd'hui devenue une fonction stratégique de par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de la valeur dans de très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distributions ou de services.

#### **III.2.1 Définitions :**

Plusieurs acteurs et auteurs ont défini la fonction d'achat, on trouve parmi ces définitions :

##### **III.2.1.1 Première définition :**

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une contrepartie souvent financière. Tout ce qui fait l'objet d'une facture doit considérer comme achat».

##### **III.2.1.2 Deuxième définition :**

« La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :

- ✓ Les quantités qui lui sont demandées ;
- ✓ La qualité qui lui est définie ;
- ✓ Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant :
  - Le Prix d'Achat le plus bas ;
  - Le coût d'utilisation le plus rentable ». [5]

### III.2.1.3 *Définition générale :*

D'une manière générale, Un achat consiste à acquérir des biens et services selon le niveau de qualité requis, la quantité souhaitée, le coût minimum, les conditions de service optimales et la sécurité d'approvisionnement.

Dans le cadre de ce travail, nous définirons la fonction d'achat comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou service que cette entité produit et vend.

### III.2.2 **La mission de la fonction d'achat :**

La fonction achat agit en véritable fournisseur des différents demandeurs de l'entreprise avec la même obligation de résultat qu'un fournisseur externe. Elle doit anticiper les besoins et les faire évoluer en fonction des informations disponibles. Elle élabore les budgets d'achats, Elle doit aussi négocier en trouvant le prix le plus bas pour le niveau de qualité requis. C'est-à-dire faire un meilleur prix au moment du besoin.

Plus exactement la fonction achats se doit d'assurer les quatre missions suivantes :

- Acquérir le bien ou le service demandé en interne grâce à des solutions externes ;
- Contribuer au profit de la société en augmentant sa marge par une bonne négociation des achats ;
- Rechercher les meilleures matières et produits possibles afin de contribuer à la valeur ajoutée grâce aux avantages concurrentiels qui en découleront ;
- Assurer la qualité des produits et services consommés.

### III.2.3 Le rôle de la fonction d'achat :

La fonction achat joue un rôle stratégique car son importance dans des nombreux domaines qui ont un impact sur la performance d'une entreprise. Le service achats est chargé de mener à bien le processus d'achat qui affecte les opérations en amont et en aval. Chaque département de l'entreprise a des exigences d'achat. En effet, la fonction achat est transversale et ses caractéristiques permettent d'analyser les besoins de toutes les composantes de l'entreprise, en aidant à ajuster, planifier et prévoir les besoins de cette dernière.

- ✓ S'assurer que le libellé de la commande comprend tous les éléments qui décrivent parfaitement les besoins des clients internes ou externes, et prendre les précautions et garanties appropriées pour assurer l'achat et éviter tout écart.
- ✓ Développer et améliorer les relations avec les fournisseurs pour réduire les coûts liés au conseil, aux commandes et au suivi : délais, contrôle, livraison, réception, paiement, etc.
- ✓ Apporte des connaissances économiques, juridiques et commerciales lors des négociations finales et réuni le maximum d'informations techniques et économiques comme les capacités qualitatives et quantitatives des fournisseurs potentiels et les coûts des matières. Elle doit ainsi proposer à la production de diversifier leurs sources d'approvisionnement ou de remplacer des matières coûteuses ou difficiles à acquérir par des substituts valables.

### III.2.4 Le processus d'achat :

Le processus d'achat est l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur. Un cercle réduit de fournisseurs est alors choisi avec le quelle des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande.

Elle peut être définie comme l'ensemble des opérations qui conduisent un client à acheter un produit. Donc il existe cinq étapes de processus d'achat :

### III.2.4.1 *Reconnaissance du problème :*

Le processus d'achat débute par l'existence d'un besoin. Il s'agit de l'écart existant entre une situation présente et une situation désirée. Pour combler cet écart, le consommateur peut procéder à un acte d'achat. Il existe donc bien un besoin à satisfaire.

Selon **PHILIPPE Petit** : « cette expression de besoins est réalisée à partir d'un «quatuor » indissociable :

- L'utilisateur pour son expérience terrain ;
- Le prescripteur pour sa connaissance technique ;
- Le fournisseur pour son offre ;
- L'acheteur par sa volonté d'assurer l'équilibre entre les exigences et les coûts ».

### III.2.4.2 *Recherche de solution :*

Une fois la décision prise de satisfaire le besoin identifié, le consommateur va rechercher les options possibles. Pour ce faire, 2 types de recherches possibles :

- **Interne** : en faisant référence à sa mémoire et expériences passées.
- **Externe** : encore une fois grâce aux échanges avec son environnement direct (sa famille), ou indirect, via les différentes informations émises dans les lieux de vente, sur les sites internet et réseaux sociaux, le bouche à oreille, etc.

### III.2.4.3 *Evaluation des recherches :*

Les différentes informations collectées dans la phase de recherche viennent étayer le jugement du consommateur. Il évalue les différentes solutions à travers leurs attributs. Ses préférences personnelles servent de filtres pour choisir les produits ou services correspondant le mieux à ses attentes...objectives et subjectives, conscientes ou non. En effet, les questions d'image jouent un rôle important dans l'expression des préférences.

### III.2.4.4 *Décision et acte d'achat :*

Le consommateur détient tous les éléments pour décider. Son choix définitif repose sur la hiérarchisation de ses critères, mais aussi sur des éléments de dernière minute. Une promo

"flash" peut faire basculer son choix. Si l'achat revêt une importance marquée pour le consommateur, d'autres facteurs entrent en ligne de compte comme les risques encourus.

Le consommateur peut également être influencé par les recommandations et expériences de son entourage.

### III.2.4.5 *Evaluation après achat :*

Il est inutile d'insister aujourd'hui sur l'importance de la satisfaction d'un acheteur après son achat. Avec principalement des enjeux de fidélité et de réputation.

Concernant la réputation, il suffit d'observer à quel point les réseaux sociaux sont des amplificateurs redoutables d'insatisfaction avec de lourdes conséquences à la clé pour les marques. L'image d'une entreprise est un capital à soigner.

### III.2.5 **Les participants de processus d'achat :**

C'est l'ensemble des adhérents qui forment le centre d'achat, c'est-à-dire l'ensemble des personnes (les membres chargés des achats), appartenant ou non à l'entreprise, Les acteurs majeurs sont les suivants :

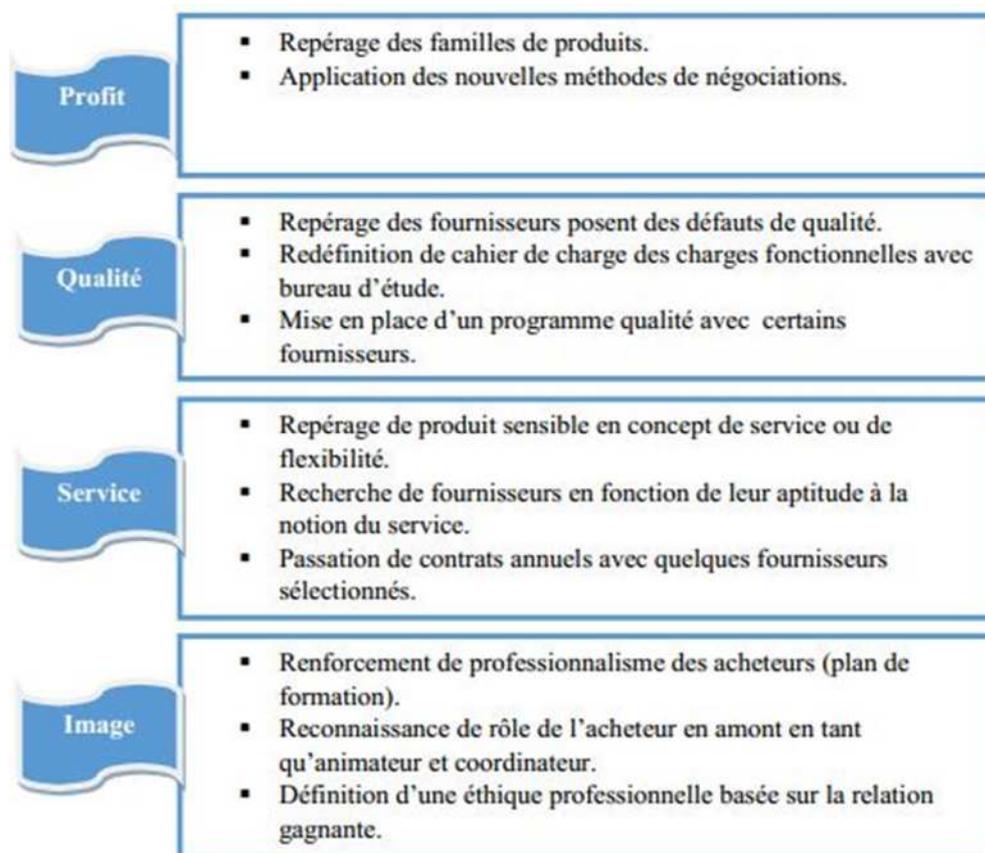
- **Les utilisateurs :** ils jouent un rôle essentiel dans la phase de reconnaissance des besoins, et ceux qui recevront les biens (les consommateurs).
- **Les prescripteurs :** ils jouent un rôle dans la définition des spécifications relatives à l'achat.
- **Les acheteurs :** ils prennent en charge la définition des conditions de l'achat et de sélectionner les fournisseurs.
- **Les payeurs :** c'est-à-dire ceux qui financent l'achat (ils engagent les fonds nécessaires à la transaction).
- **Les décideurs :** ils ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs. Ils ne sont pas toujours des membres du service achats (cas des délégations d'achats par exemple).
- **Les conseillers :** sont ceux qui influencent le processus d'achat par la diffusion des informations aux acteurs précédemment cités.
- **Les filtres :** ils sont des contrôleurs du comportement des membres du centre d'achat.

### III.2.6 Les enjeux de la fonction d'achat :

Il existe quatre types d'enjeux principaux :

- **Le profit**, c'est l'enjeu le plus facile à évaluer, il dépend largement de l'aptitude de l'acheteur à mettre les sources d'approvisionnement en concurrence réelle ;
- **La qualité**, du produit à acheter qui est définie dans le cahier des charges ;
- **Le service**, que peut rendre le fournisseur, qu'il soit demandé par l'acheteur (tenue des délais, après-vente...) ou imposé par le vendeur ;
- **L'image de l'entreprise**, que le vendeur perçoit à travers ses contacts professionnels avec l'acheteur. C'est l'enjeu le plus difficile à évaluer dans l'immédiat, mais le plus important à long terme.

Figure 14 : Les enjeux principaux de l'achat :



**Source :** Intissar SEDIRA, «analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise », Ecole des hautes études commerciales, kolea, 2015, page 22.

### **III.2.7 La dignité de la fonction d'achat dans l'entreprise :**

La fonction d'achat en entreprise est un concept émergent dont l'ancienneté ne dépasse pas trente ans. Ainsi le savoir académique est encore relativement jeune au regard des autres services interne de l'entreprise. Pendant longtemps, et encore aujourd'hui, on ne lui a pas attribué l'importance qui lui est due, toutefois le contexte s'inverse de plus en plus et les achats se hissent vers le statut qui leur est légitime à savoir une fonction stratégique. Ainsi la stratégie achat s'immisce au plus haut niveau et les directions achats par exemple font désormais partie des comités de direction des grandes entreprise.

Au sein des PME la direction générale est également plus attentive à la gestion des achats dans son entreprise. D'une part grâce aux axes de productivités proposes, et d'autre part en raison des arsenaux législatives qui se bâtissent avec le temps :

- Facturation électronique ;
- Complaisance fournisseur ;
- Normes ISO et contrôles qualité.

Cet article est un plaidoyer de la fonction achat en entreprise et recenseuses avantages qui prouvent à la fois son utilité et son importance pour les structures de tous les secteurs d'activités.

### III.3 Section03 : Etude de cas au sein GEENERAL EMBALLAGE :

Au cours de cette section on a tenu à mettre en œuvre les théories et les méthodologies présentés dans le chapitre 01 et 02 sur la réalisation de la mission d'audit.

On a pu effectuer la mission d'audit sur la fonction d'achat pour en faire ressortir les anomalies auxquelles il conviendrait de formuler des recommandations susceptibles d'y remédier.

On commence par la première phase qui est :

#### III.3.1 La phase de préparation :

Avant toute vérification de la fonction d'achat une prise de connaissance de service à Audité s'impose afin de recueillir toutes les informations et les documents nécessaires pour préparer notre travail. Cette phase est constituée de :

- ✚ La lettre de mission (ordre de mission) ;
- ✚ Prise de connaissance du domaine audité ;
- ✚ Identification des risques ;
- ✚ Définition des objectifs.

##### III.3.1.1 *La lettre de mission :*

Dès le lancement de la mission d'audit une lettre de mission (ordre de mission) est adressée par l'auditeur « nous-même » pour informer les responsables concernés de la réalisation des audits internes planifiés à l'avance, dont son contexte est présenté comme suit :

- **Le contexte :** ce qui a généré la demande d'audit et l'environnement pertinent pour situer l'audit. On pourra notamment faire apparaître la norme ou le référentiel sur lequel on se base, le cas échéant.
- **Le commanditaire :** qui demande l'audit et quelle est sa position dans l'organisation ? L'objet du travail d'audit : le but et l'objectif de la mission.
- **Les parties prenantes de l'audit:** auditeurs, bien sûr, mais aussi référents, groupe de pilotage, observateurs...
- **Les ressources :** pouvant être mobilisées (documents, personnels support mais aussi indicateurs, données existantes...).

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

- **Les règles et conditions** : qui s'appliquent à l'auditeur (niveau de confidentialité par exemple).
- **Les livrables** : c'est-à-dire les documents qui seront produits au cours de l'audit. Au minimum un rapport d'audit, souvent précédé d'une présentation orale des résultats des travaux.
- **Les échéances** : éventuellement segmentées par étape de l'audit.

---

### La lettre de mission :

Akbou, le 10/04/2022

RéfN°

A Monsieur le responsable des achats

Objet : Audit processus achats/fournisseurs

Dans le cadre de l'application de plan d'audit, une mission d'audit a été programmée.

L'objet de la mission portera sur le processus achats/fournisseurs, Cependant, si le chef de mission juge nécessaire d'inclure les processus se trouvant en amont et/ ou en aval de ces derniers, toutes les personnes à qui de droit seront informées sans que cela ne modifie l'objet de la présente lettre de mission.

La mission se déroulera du 10/04/2021 au 10/05/2021 et sera réalisée par :

Auditeur interne principale : Haroun Tarik.

Auditeur interne 01 : Harzine Nesma

Nous restons, bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire, et vous prions d'apporter votre entière collaboration à cette mission dont le principal objectif est d'améliorer le fonctionnement et le déroulement des taches relatives aux processus achats.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos sincères salutations.

---

**Source** : Réalisé par moi-même d'après les données de l'entreprise.

### III.3.1.2 *Prise de connaissance de domaine audité :*

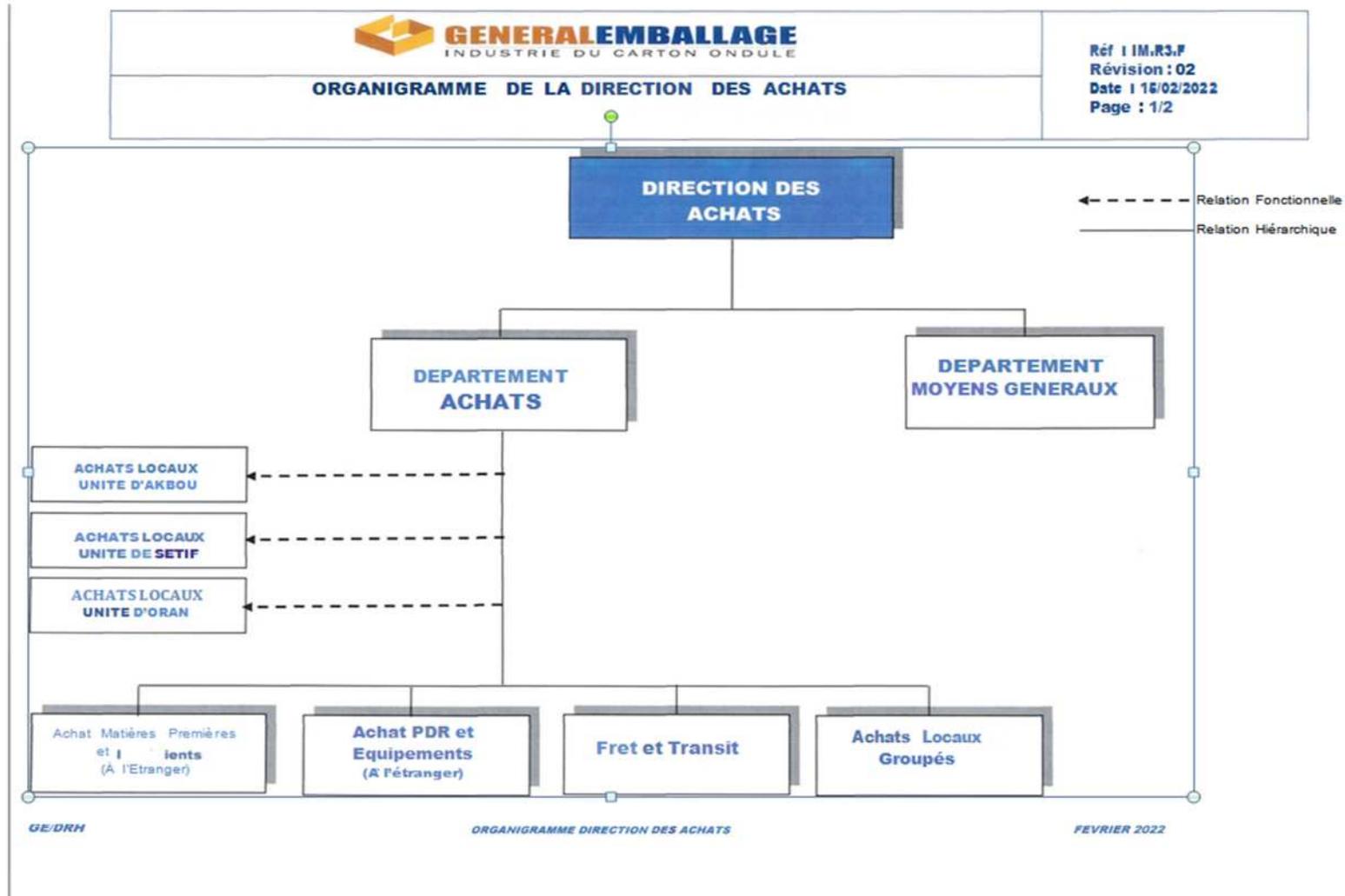
La prise de connaissance de l'entreprise auditée est une étape essentielle et doit être réalisée avec précision. Elle a pour but de préciser le champ de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter les documents et les informations fournis sur la discipline à auditer.

La prise de connaissance s'appuie généralement sur l'analyse de la procédure d'achat et la grille d'analyse des tâches.

L'organigramme ci-dessous du service achat présente en détails la structure de la direction :

# Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

Figure 15: L'organigramme de service d'achat au sein GENERAL EMBALLAG :



**Source :** Document interne de l'entreprise.

III.3.1.2.1 La procédure d'achat :

Il s'agit de la description du circuit « achat/fournisseur » qui recouvre l'entreprise dans ses relations avec fournisseur de biens et de services. Il consiste à décrire les différentes étapes que doivent suivre les documents servant de bases aux opérations relatives aux achats et aux dettes d'exploitation.

**A. Emission de besoin et demande d'achat :**

- ✓ Il est évident que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation ;
- ✓ En cas de besoins au sein d'un service, le responsable de service remplit une demande d'achat (D.A) ;
- ✓ Les demandes d'achat proviennent de tous les services de l'entreprise dans lesquels des matières, fournitures, équipement ou services sont consommés. Il est nécessaire qu'elles soient approuvées par un responsable, ou toute autre personne habilité à le faire ;
- ✓ Cette demande d'achat comporte en générale la description détaillée du besoin, numéro de code, la désignation, la référence, la quantité souhaités et délai dans lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

Les demandes d'achat doivent être signées par le demandeur et son responsable et être émises en trois exemplaires :

- L'original destiné au service achat pour la commande ;
- Une copie pour le responsable du magasin à classer dans les « demandes achats en cours » ;
- Une copie est conservée au service demandeur en attendant l'arrivée de la marchandise.

**B. Traitement de la demande d'achat et établissement de la commande :**

Le service achat reçoit la D.A et les répartie en deux groupes distincts (achats Locaux achat à l'importation). Pour les produits non disponibles au niveau national on procède à des importations de l'étranger.

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

Ensuite, le responsable achats valide les commandes. Dans les cas de nouveaux prix une validation préliminaire de la direction générale est nécessaire.

Le responsable d'achats établit une liasse de B.C pré-numéroté en quatre exemplaires au nom du fournisseur retenu à la D.A et portant toutes les conditions négociées au préalable.

Les bons de commandes sont répartis comme suit :

- L'original est archivé chez le fournisseur pour le suivi de la commande en attente de bon de livraison et bon de réception ;
- Une copie au service achats ;
- Une copie au demandeur qui la classera en attendant la réception de la marchandise ;
- Une copie au service comptabilité en attendant l'arrivée du bon de réception et de la facture fournisseur.

### **C. Réception et contrôle de la commande :**

La commande est mise à disposition du magasinier (gestion des stocks) par un intermédiaire « transporteur » accompagné d'un bon de réception et d'un accusé de réception établies par le service achat lors de la réception de la commande.

Toutes les réceptions doivent transiter par le responsable qualité qui vérifié la qualité de la commande. D'après le contrôle quantitatif et qualitatif de la commande, le magasinier et le responsable qualité approuvent la réception, l'exécution totale ou partielle d'une commande. Ils apposent sur le bon de réception le cachet original avec la date et la signature.

Les bons de réception sont partagés en deux parties:

- Une partie est envoyée au service achat et service comptabilité pour vérifier la conformité de la réception par rapport à la commande et pour contrôler la facture en vue de l'imputation du bon à payer ;
- L'autre est transmise au destinataire de la commande pour être informé de l'arrivée des marchandises commandées ;
- La saisie du bon de réception par le service comptabilité génère automatiquement une opération de rapprochement avec le bon de commande correspondant.

### **D. Enregistrement des facteurs (la comptabilisation et règlement) :**

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

Le service finance et comptabilité finalise l'opération d'achat avec une consultation générale de l'ensemble des états et l'enregistrement de tout ce qui doit être enregistré dans le compte adéquat et dans la période adéquate (comptabilisation), puis les réglées.

III.3.1.2.2 La grille d'analyse des tâches :

C'est un outil de tri qui permet d'illustrer l'ensemble des tâches effectuées au sein de l'organisation et les personnes qui les accomplissent, elle permet également de distinguer entre les différentes natures de tâches qui sont effectuées par les personnes responsables et de pouvoir juger sur la compatibilité entre la somme des tâches pour chaque personne.

Tableau 12: La grille d'analyse des tâches :

Intitule de poste	Chef de section import	Chef de section import	Chef de section achat local	Charge des achats
Les tâches /Personnel	Poste1	Poste2	Poste3	Poste4
Vérification des documents avant l'expédition.	✓			
Préparation des formulaires pour la banque.	✓			
Compléter les dossiers assurance puis envoi aux services moyens généraux	✓			
Etablir le bon de commande		✓		
Suivie des bons de commande jusqu'à la livraison		✓		
Etablissement de la demande d'assurance		✓		
Traitement des demande d'achat jusqu'au règlement des fournisseurs			✓	
Charge des achats locaux				✓

**Source : Etablie par moi-même a base des données de l'entreprise.**

III.3.1.3 **Identification des risques :**

Il s'agit en fait d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables qui sont susceptibles de se produire. Cette phase est essentielle car elle va conditionner la suite de la mission.

Durant cette étape on utilisera trois outils suivants :

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

- A. Diagramme de circulation des documents ;
- B. Le questionnaire de contrôle interne (première version) ;
- C. Tableau d'analyse des risques.

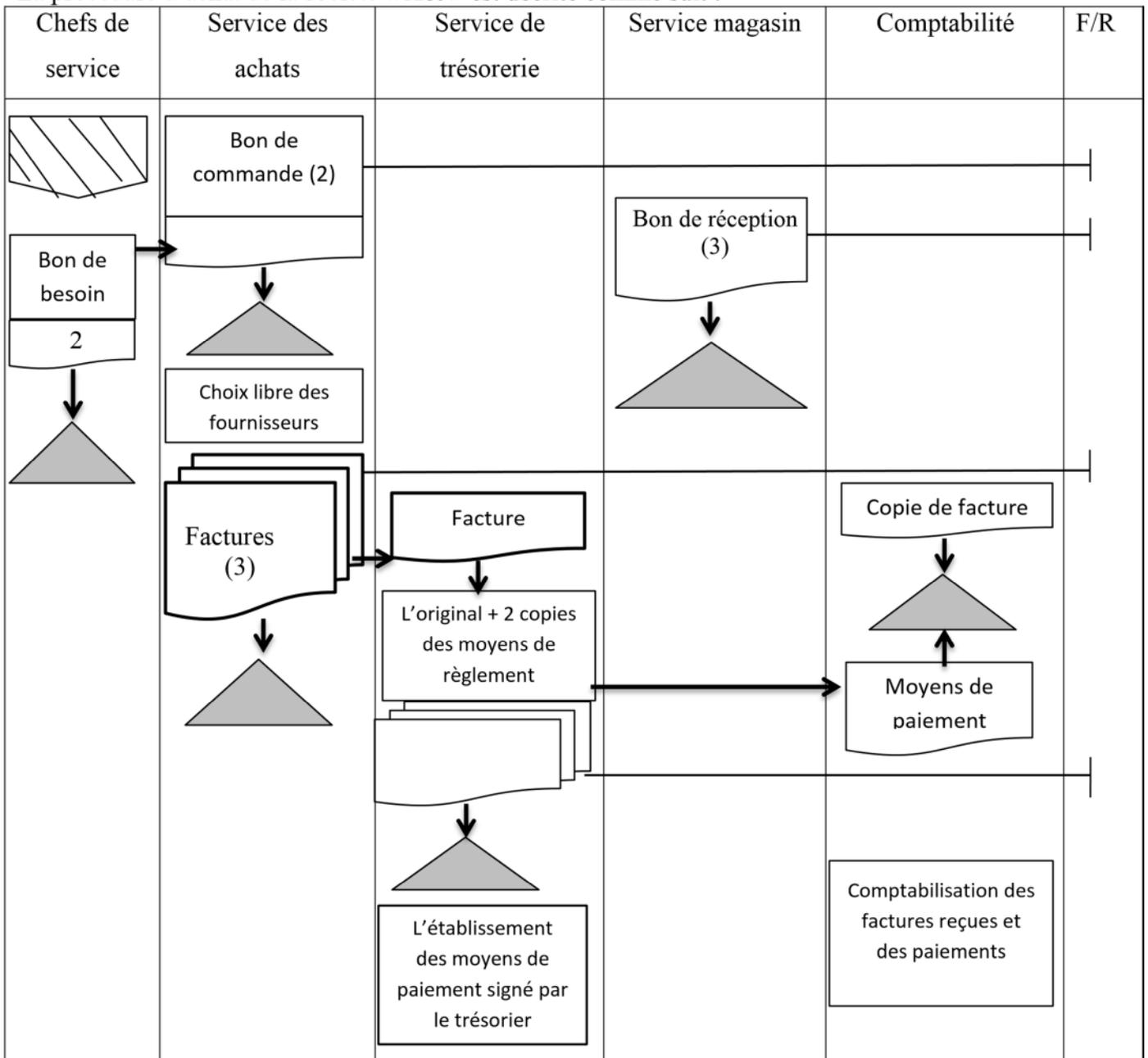
### **A. Diagramme de circulation des documents :**

Nous avons dressé le diagramme de circulation pour présenter la circulation des Documents afférant au processus d'achat, afin d'indiquer leur origine et leur destination et déterminer les mouvements.

Figure 16: Le diagramme de circulation de la fonction d'achat :

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

La procédure d'achat de la société « Act » est décrite comme suit :



**Les abréviations :**

- D.A : Demande d'achat,
- B.C : Bon de commande,
- B.R : Bon de réceptions,
- B.S : Bon de sortie,

**Les symboles :**

-  Opération
-  Test
- 

Frs : Fournisseur.Document

**Source :** Etablie par moi-même a la base des cours de séminaire audit et comptable.

### **B. Le questionnaire de contrôle interne :**

Le questionnaire de contrôle interne est un moyen pour l'auditeur d'évaluer le dispositif de contrôle interne relatif à une organisation ou une fonction précise.

Ce questionnaire est utilisé pour vérifier les principes du contrôle interne et une éventuelle prise de connaissance de ce système.

Le questionnaire est formulé de telle façon qu'une réponse par Oui indique une situation généralement satisfaisante, tandis qu'une réponse par Non, indique une faiblesse possible dans le contrôle interne.

Ce questionnaire est établi selon certains objectifs a assuré :

- ✓ s'assurer de l'objectivité de la détermination des besoins et de l'autorisation des demandes de réapprovisionnements ;
- ✓ s'assurer de la sélection objective des fournisseurs ;
- ✓ s'assurer du suivi et de l'exhaustivité des commandes ;
- ✓ s'assurer de la fiabilité de service réception des matières « gestion des stocks » ;
- ✓ s'assurer de la correcte comptabilisation des documents.

### **Le questionnaire de contrôle interne :**

<b>1. FONCTION ACHATS</b>	
<b>1.1</b>	Comment le département achats est-il organisé? Département achat: A-Achat locaux B-Achat import
<b>1.2</b>	Quels sont les critères de sélections des fournisseurs ? A-La proximité B-La disponibilité C-La qualité D-Le prix
<b>1.3</b>	La liste des fournisseurs homologués est-elle revue périodiquement ? si oui ,par qui ? Chaque fin d'année (une fois par ans)
<b>2. ETABLISSEMENT DES COMMANDES</b>	
<b>2.1</b>	Qui déclenche la demande d'achats? La demande d'achat peut être exprimé par une personne morale où phisique et cela par l'établissement d'une demande Pour les investissement c'est la direction generale qui s'en charge
<b>2.2</b>	Qui traite et valide les demandes d'achats? 1-Le demendeur 2-Le gestionnaire de stock 3-Le responsable de la structeur de demendeur 4-Service achat
<b>2.3</b>	Des bons de commande sont-ils établis systématiquement? TCO Non, Tout les dossiers achat son joint du tableau comparatif des offres "TCO" ,( sauf les achats d'urgence)
<b>2.4</b>	Les commandes sont-elle revues par la direction avant envoi au fournisseur? oui
<b>2.5</b>	Existe-il un système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum? Oui mais desactiver (voir magasinier)
<b>2.6</b>	Que contient-il le dossier achats? A-Import 1-Demande d'achat

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

3. TRAITEMENT DES COMPTES FOURNISSEURS	
3.1	Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bons de commande ? Si oui; par qui. Oui Par le gestionnaire des stocks (Facture ,Connaissement, Liste de colisage et Bon de commande ) le dossier envoyer au gestion des stocks "GDS"
3.2	Les factures qui ne cadrent pas avec les bons reçues sont-elles isolées et étudiées? Oui
3.3	Des bons de réception sont-ils établis systématiquement? Oui
3.4	Les anomalies en matière de quantité et de qualité constatées font-elles l'objet d'un bon de retour (ou de contestation)? Oui les écarts décelés sont-ils recherchés et expliqués? Oui, sauf papier (bobine)
3.5	Les factures et les avoirs sont-ils contrôlés et corrigés ? Oui
3.6	Est-ce que pour chaque litige est établie une demande d'avoir? Non, remplacement direct de produit
4- DECAISSEMENTS	
4.1	Qui valide la liste des paiements fournisseurs avant son envoi ? Direction generale

**Source :** Document interne de l'entreprise.

### C. Le tableau d'analyse des risques :

Après avoir établi notre Q.C.I nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau d'analyse et d'identification des risques potentiels due à des irrégularités non prises en considération.

Tableau 13: Le tableau d'analyse des risques de SPA GENERAL EMBALLAGE :

Sous processus	Catégorie des risques	Libellé de l'événement de risque	Risque brut
Arrêté de la caisse	Risque de Fraude et opérationnel	Inadéquation des contrôles en place - Séparation des tâches non respectée et fraude Interne - Vol / détournement de fonds / Vol qualifié Ex: Ecart non déclaré	Faible et moyen
Traitement des avances par caisse	Risque de Fraude et	Inadéquation des contrôles en place - Omission d'enregistrement d'une dépens et fraude Interne - Vol /	Faible et fort

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

	opérationnel	détournement de fonds / Vol qualifié Ex: Dépense non déclarée	
Sélection des fournisseurs	Risque de Fraude et opérationnel	Fraude Interne - Corruption (auteur ou complicité) et adéquation des contrôles en place - Recours à des fournisseurs non homologués pouvant altérer la qualité de la production	Fort
achats locaux de marchandises/ MP	Risque de Fraude et financière	Fluctuation des prix des matières premières et absence de traçabilité des paiements –Une Copie des chèques non conservées	Fort et très fréquent
Achats internationaux de Marchandises/ MP	Risque financière et stratégie	Fluctuation des taux de changes et dépendance vis-à-vis des fournisseurs	Moyen
Approvisionnement matériels et fournitures	Risque opérationnel	Inadéquation des contrôles en place sur les achats - contrôle des items/ services facturés	Faible
Traitement des paiements par chèques	Risque de Fraude	Fraude Interne - Détournement de biens/Abus de confiance /Escroquerie	Fort

**Source :** Réalisé par moi-même d'après les données de l'entreprise.

### III.3.1.4 *Définition des objectifs :*

Il a pour but de restreindre le champ couvert par le référentiel de contrôle interne. La détermination des objectifs de la mission d'audit se fait dans un rapport d'orientation, ce rapport va permettre de définir et de formaliser les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit.

Le rapport d'orientation est une sorte de contrat de prestation de service comme suite :

#### **Rapport d'orientation :**

Audit de la fonction achat

date : 25/04/2022

Société auditée : SPA GENERAL EMBALLAGE

Dans ce rapport en va présenter les objectifs et le champ d'action de la mission

#### **Objectifs généraux**

Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Il s'agit de la protection et de la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

Donc, les achats utilisent des systèmes de mesure pour évaluer la performance, développer des stratégies, apprécier le personnel, la direction générale attendent des achats une contribution à la création d'avantages concurrentiels durables pour l'entreprise, cette situation a accentué la nécessité de mesures fiables traduisant la contribution des achats aux créations de valeur.

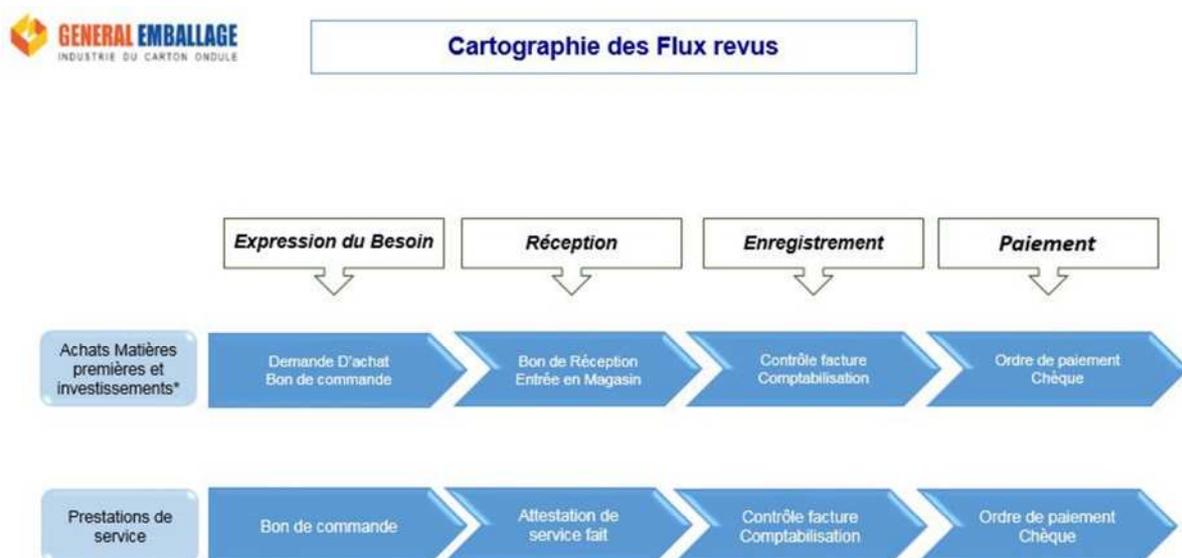
La fonction achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.

Le présent rapport a pour objectifs :

- De mettre en évidence les points forts de l'ensemble des activités relatives au processus achat;
- De décrire les principaux dysfonctionnements avec le niveau de risque y afférent ;
- De formuler des recommandations permettant de réduire et maîtriser ces risques.

**Notre revue comporte le volet :**

**Synthèse des anomalies par processus :** consacrée à l'analyse du processus, à l'identification des anomalies et risques inhérents, à l'estimation du niveau du risque (élevé, moyen, faible) et à la proposition d'axes d'amélioration.



Service audit interne

### III.3.2 La phase de réalisation :

Dans cette phase l'auditeur fait appel aux capacités d'analyse en procédant aux observations et constats qui vont lui permettre d'atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation, il peut parfois changer le programme de travail sous réserve de sa validation par le chef de mission. Elle contient les étapes suivantes :

- ✚ La réunion d'ouverture ;
- ✚ Le travail sur le terrain.

#### III.3.2.1 *La réunion d'ouverture :*

La phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture. La réunion d'ouverture s'est tenu le 25/04/2022 à 8H avec l'agent approvisionnement et le chef de service achat.

Nous avons commencé par nous présenter, ensuite une présentation du service, objectif et du plan du travail a était faite. La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

---

Processus audité : Achat

date : 25/04/2022

Présents	Structure
Tarik Haroun	Audit interne
Harzine Nesma	Audit interne
Responsable moyens généraux	Moyens généraux
Responsable du service approvisionnement	Approvisionnement
Chef département finance	Finances

#### Sujets de la réunion :

➤ **Présentation de la nouvelle structure d'audit et de l'équipe:**

La structure d'audit interne mise en place par General Emballage SPA est composée de 3 éléments. Cette structure est opérationnelle depuis 2016.

➤ **Objectifs d'audit de la mission:**

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

L'objectif de la mission est l'audit du processus achats est de donner à la société une assurance sur le degré de la maîtrise des opérations liées au processus Achats afin d'apporter des améliorations.

---

➤ **Modalités du déroulement de la mission:**

Aujourd'hui le but de cette réunion et le lancement de la mission d'audit interne du processus Achats, cette mission se déroulera sur quatre semaines ; les deux premières semaines consacrées aux travaux d'audit et les deux semaines consistera à communiquer les résultats de la mission. Sachant que l'équipe d'audit devrait avoir tous les documents nécessaires à la mission ainsi que la disposition du personnel des structures auditées.

---

➤ **Responsabilités et tâches des parties prenantes:** Les structures auditées doivent informer leurs personnels de la mission, et collaborer avec les auditeurs.

---

➤ **Modalités de communication:** Durant la mission d'audit des échanges des résultats entre les audités et les auditeurs auront lieu au fur et à mesure de l'avancement de la mission.

---

➤ **Existence/ mise à jour de manuels des procédures:** Le système management qualité. Service audité

---

**Source :** Réalisé par moi-même d'après les données de l'entreprise.

### III.3.2.2 *Le travail sur le terrain :*

Après la réunion d'ouverture qui nous a réuni avec les audités afin de marquer le début des opérations de réalisation de notre mission, nous avons procédé à des vérifications jugées nécessaires et nous avons décelé des dysfonctionnements ; ceux-ci sont analysés pour déterminer leurs causes et évaluer leurs conséquences avant de pouvoir formuler des recommandations pour les corriger.

A chaque dysfonctionnement, l'auditeur établit une feuille (FRAP) qui sert à consigner les problèmes relevés à guider les auditeurs dans leurs travaux.

#### **F.R.A.P N°01 :**

**Domain :** Achat fournisseur.

**Processus :** Achat des stocks.

**Sous-processus :** Achat matières-Sélection des fournisseurs.

**Points forts :** L'évaluation des fournisseurs est généralisée à toutes les matières premières importées, pièces de rechange et fournisseurs de moules et clichés. Les critères d'évaluation sont variés et couvrent tous les aspects pertinents: Qualité de la marchandise, Tarifs pratiqués et Délais de Livraison.

**Constats :** Suivant la procédure écrite datée du 26/11/2021, tous les fournisseurs de papier et autres ingrédients doivent faire l'objet d'une évaluation à chaque fin d'année. L'évaluation porte sur des critères qualitatifs et quantitatifs: Prix, qualité, Délai.....

**Risque :** Risque de fraude et risque d'erreur sur le fournisseur/ commande.

**Niveau criticité :** Fort.

**Responsable concerné :** Chef de service achat et chef département comptabilité.

**Recommandation :** Pour éviter le recours à un fournisseur non homologué, S'assurer de formaliser et de communiquer la liste définitive des fournisseurs qualifiés au service des achats à l'issue de chaque évaluation annuelle.

**F.R.A.P N°02 :**

**Domain :** Achat fournisseur.

**Processus :** Achat des stocks.

**Sous-processus :** Achat matières-expression du besoin.

**Points forts :** L'implication de la direction générale dans l'expression de besoin par la validation de tous les bons de commande.

**Constats :** Recours à des achats en urgence a entraîné le non-respect de la procédure de sélection des fournisseurs.

**Risque :** Risque opérationnel et risque de rupture des stocks.

**Niveau criticité :** Fort.

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

**Responsable concerné :** Chef de service achat et chef département comptabilité.

**Recommandation :** Pour réduire le nombre d'achat en urgence les services demandeurs devront préalablement définir les stocks de réapprovisionnement.

**F.R.A.P N°03 :**

**Domain :** Achat fournisseur.

**Processus :** Achat des stocks.

**Sous-processus :** Achat matières-réception/enregistrement des commandes.

**Points forts :**

- Le suivi des importations est minutieusement tenu au niveau du service des Achats. Le responsable tient un fichier Excel reprenant les références des dossiers ouverts et l'état des marchandises: Commandes embarquées, en attente de domiciliation, Domicilié transmis au transitaire et en attente frais d'approche.
- Instauration d'une séparation de tâche entre les personnes chargées de l'expression du besoin et initiation de la demande d'achat (Chef magasin) et lancement de la commande (Service achat).

**Constats :** Sur les 37 dossiers testés sur les achats locaux, 22 dossiers ne comportent pas le bon de commande pour faire le rapprochement avec le bon de réception.

**Risque :** Risque d'erreur de saisie et risque juridique (litige sur le paiement).

**Niveau criticité :** Fort.

**Responsable concerné :** Chef de service achat et chef département comptabilité.

**Recommandation :** Joindre à tous les dossiers leurs bons de commande afin de faciliter le rapprochement entre la réception et la commande.

**F.R.A.P N°04 :**

**Domain :** Achat fournisseur.

**Processus :** Achat des stocks.

**Sous-processus :** Gestion des contrats de prestations.

**Points forts :** L'ensemble des contrats d'assurances et de transports sur ventes sont renouvelés avant chaque fin de période.

**Constats :** Les contrats et conventions réalisés au niveau des Unités ne sont pas tous transmis au niveau central « Moyens généraux » pour la sauvegarde d'une copie..

**Risque :** Dilution des responsabilités et risque de survenance de litiges.

**Niveau criticité :** Faible.

**Responsable concerné :** Chef département MGX.

**Recommandation :** Toutes les copies de conventions et contrats doivent être transmises au service moyen général pour l'archivage.

**F.R.A.P N°05 :**

**Domain :** Achat fournisseur.

**Processus :** Achat des stocks.

**Sous-processus :** Achat matières-paiement des factures.

**Points forts :** Centralisation des règlements fournisseurs au niveau de l'unité centrale.

**Constats :** L'établissement des ordres de paiement pour achat des moules est effectué au niveau de service moyens généraux alors que la demande de réalisation et le suivi se font au niveau de département technique. Ce qui engendre un dysfonctionnement de circuit.

**Risque :** Risque d'erreur et faible traçabilité des paiements.

**Niveau criticité :** Moyen.

**Responsable concerné :** Directeurs des finances et comptabilité.

**Recommandation :** Avant tout règlement de fournisseur s'assurer que l'ordre de paiement est validé par les responsables concernés.

**F.R.A.P N°06 :**

**Domain :** Achat fournisseur.

**Processus :** Achat des stocks.

**Sous-processus :** Suivi des comptes fournisseurs.

**Points forts :** Suivi régulier de la comptabilité fournisseurs par le service comptabilité via des rapprochements régulier de la Balance Auxiliaire avec la Balance Générale. Nos travaux n'ont relevé aucun écart sur la dernière clôture.

**Constats :** Retard de la comptabilisation des factures moules et clichés dû à l'absence de leurs réclamations auprès de nos fournisseurs au moment de la réception.

**Risque :** Non-respect du principe de Cut-off.

**Niveau criticité :** Fort.

**Responsable concerné :** Chef département technique.

**Recommandation :** Etablir un suivi rigoureux des factures moules et clichés et de les transmettre à la comptabilité dans les meilleurs délais pour respecter le principe de séparation des exercices.

**Source :** Réalisés par moi-même d'après les données de l'entreprise.

### III.3.3 Phase de conclusion :

Cette dernière phase commence par la réalisation d'un rapport d'audit qui sera transmis à la DG pour validation et un autre à la structure auditée (service achat) pour l'application des recommandations suggérées. Donc elle contient les étapes suivantes :

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

- ✚ Réunion de clôture ;
- ✚ Rédaction du rapport d'audit finale ;
- ✚ Plan d'action.

### III.3.3.1 **Réunion de clôture :**

La réunion de clôture permet d'informer les responsables, de valider les principaux constats et les inciter de l'entité à mettre en œuvre les premières mesures correctives. Le contrôleur de l'organisation audité y est associé.

Cette réunion a été sanctionnée par un procès-verbal, qui se présente comme suit :

Mission d'audit de la fonction achat le : 10/05/2022

Entreprise audité : SPA GENERAL EMBALLAGE

PROCÉS VERBAL

Objet : Réunion clôture

Ordre de jour : Examen du « rapport d'orientation »

Participants : Les auditeurs : -Haroun tarik

Les audités : Le chef de service achat

La réunion de clôture a eu lieu le 10/05/2022 à 8h au siège social de l'SPA GENERAL EMBALLAGE avec le chef de service achat afin de cerner les observations relatives à notre rapport de synthèse.

A cet effet, nous avons procédé à la lecture de l'ensemble des observations susceptibles d'influer négativement sur le bon fonctionnement de cette structure.

Pour permettre le contrôle et la vérification de cette activité jugée importante et sensible, il est nécessaire de prévoir des supports d'enregistrement et le suivi de l'ensemble des achats.

Haroun Tarik

Les audités : le service des achats.

**Source :** Réalisé par moi-même d'après les données de l'entreprise.

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

---

### III.3.3.2 *Rédaction du rapport d'audit finale :*

Ce rapport récapitule tous les dysfonctionnements relevés ainsi que les recommandations apportées pour remédier à ces problèmes.

Rapport d'audit :

**Date :** 10/05/2022

**Structure auditée :** Fonction achat de la SPA GENERAL EMBALLAGE

**Mission d'audit :** Audit de service achats

**Destinataires :** La direction Générale et la direction de service des achats

**Rédigé par :** Haroun Tarik

**Validé par :** PDG de l'SPA Mr : Hamoudi Mahmoud

**Approuvé par :** Le service contrôle de gestion

Suite à l'avis favorable émis par la direction de l'entreprise pour procéder à l'audit du service d'achat, notre travail consistait à donner une opinion sur ce service.

Cette mission s'est déroulée au sein du service des achats. Elle a concerné non seulement ce service mais également tous les services susceptibles d'être sollicités tout au long de la procédure achat, à savoir le service gestion des stocks et le service finances et comptabilité ainsi que le service contrôle de gestion.

Plusieurs visites sur le terrain ont été effectuées. Un questionnaire de contrôle interne est établi et des entretiens avec des responsables sont tenus.

Durant notre mission nous avons évalué la procédure d'achat et relevé un certain nombre de faiblesses auxquelles nous proposons dans l'étape précédent et les solutions

L'exigence des explications écrite lors de non-respect des appels d'offre.

**Source :** Réalisé par moi-même d'après les données de l'entreprise.

## Chapitre III : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise GERNRAL

### III.3.3.3 *Plan d'action :*

Un mois, après la clôture de la mission, nous avons effectué un plan d'action au service audité pour connaître les mesures correctives prises par le service audité vis-à-vis des recommandations suggérées et nous avons évalué le degré d'avancement dans l'application des recommandations.

Tableau 14 : Le plan d'action :

<b>Processus</b>	<b>Le plan d'action</b>
<b>EVALUATION ET HOMOLOGATION DES FOURNISSEURS</b>	La direction générale a donné l'instruction au responsable des achats de respecter intégralement la procédure mise en place. Pour renforcer le choix des fournisseurs, le directeur des achats a chargé son personnel à la Sauvegarde de toutes les anomalies signalées au cours de l'exercice afin de permettre leurs évaluations correctes et fondées. D'autre part, la création des nouveaux fournisseurs par la comptabilité permet de mieux réduire les risques inhérents au recours à des fournisseurs qui ne répondent pas aux exigences de la société.
<b>EVALUATION ET HOMOLOGATION DES FOURNISSEURS (SUITE)</b>	Le directeur des achats a sensibilisé et responsabilisé son effectif de consulter au minimum trois fournisseurs avant de toute concrétisation de l'achat. Pour renforcer leurs efficacités, le directeur des achats effectue des contrôles inopinés pour certains achats locaux. Pour les importations, tous les achats sont validés par la commission d'achat.
<b>Expression du besoin</b>	Le directeur des achats considère que tout achat devra respecter toutes les étapes de la procédure en vigueur ; et en cas d'achat qualifiant d'urgent, la demande d'achat est en effet soumise à la validation de la direction générale.
<b>RECEPTION ET ENREGISTREMENT DES COMMANDE</b>	Le directeur commercial a donné l'instruction au responsable commercial de contrôler tous les documents commerciaux et de faire joindre le bon de commande aux dossiers
<b>COMPTABILISATION DES CHARGES ET DETTES FOURNISSEURS</b>	Pour remédier les points concernant l'omission de facturation des moules et clichés à la charge de client, le responsable commercial a chargé une personne pour l'établissement des états quotidiens et la transmission au service facturation pour l'établissement des factures. De surcroit, afin d'accroître la pertinence et les l'efficacité des contrôles mis en place, le responsable commercial procédera, à minima, chaque semestre au rapprochement de l'état de suivi des moules et clichés de la direction technique à son chiffre d'affaires de la période.

**Source :** Réalisé par moi-même d'après les données de l'entreprise.

**Conclusion :**

La réalisation de la mission d'audit pour le processus d'achat en tant que stagiaire au sein du GENERAL EMBALLAGE permis de faire une simulation du cas théorique, d'examiner les activités exercées dans les services achats , afin d'évaluer leur efficacité.

L'activité de l'auditeur interne s'appuie surtout sur une méthodologie d'investigation et de communication qui se déroule en trois phases : la phase d'étude, la phase de vérification et la phase de conclusion. Cette méthodologie est caractérisée par des techniques qui assurent la qualité des missions d'audit.

En fin on peut dire que la fonction de l'audit interne joue un rôle important dans la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise, ainsi, il permet d'améliorer le fonctionnement de cette entreprise dans la mesure où il aide ses directions a mieux faire leur travail en corrigeant les lacunes relevées et en mettant en place des actions d'amélioration.

# **Conclusion générale**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

Revenant à l'introduction générale, en particulier au problème posé et aux hypothèses proposées, je conclus ce qui suit :

La tension concurrentielle qui s'exerce sur les entreprises s'accroît de façon intensive à l'heure de l'ouverture internationale et de la mondialisation des marchés. A cet effet, les entreprises sont appelées à chercher de plus en plus d'avantages concurrentiels leur permettant de suivre les évolutions du marché.

La congestion des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. D'une autre manière, le fonctionnement de l'entreprise doit être nécessairement et régulièrement sous la surveillance à travers un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système de contrôle interne.

L'audit interne permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, sa finalité étant de contribuer à la création de valeur ajoutée de l'entreprise.

Pour répondre à ma problématique, je fais un retour vers la durée de mon stage pratique au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE SPA, j'ai achevé que les apports de la pratique d'audit interne en termes d'appréciation du système de contrôle interne et de pilotage des changements qui en résultent ont permis à l'auditeur interne de réaliser de plus en plus des missions tournées vers le conseil faisant de lui un véritable consultant interne. Donc elle apporte une vraie valeur à l'amélioration du système de contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la création de la valeur ajoutée et la croissance de développement économique de l'entreprise au niveau national et le promouvoir à l'échelle mondiale.

Une mission d'audit est conduite en trois grandes phases :

L'étude préliminaire : il s'agit de la prise de connaissance du domaine audité. Les actions les plus importantes à entreprendre lors de cette phase sont le découpage en objets éditables et l'élaboration des tableaux des risques.

## Conclusion générale

---

La phase de vérification : c'est la phase des investigations à mener aux moyens des outils disponibles tels que les feuilles de couverture, les questionnaires de contrôle interne, les diagrammes de circulation de documents et les feuilles de révélation et d'analyse de problème.

La phase de conclusion : c'est la phase de rédaction du rapport d'audit qui restitue les résultats des investigations menées.

Durant mon travail, j'ai vérifié la validité des hypothèses : Les procédures de gestion de processus achat du GENERAL EMBALLAGE SPA sont formalisées (existence d'un manuel de procédures) comme suite :

Un contrôle interne moderne doit adopter une approche basée sur les risques. Les systèmes de contrôle interne à mettre en œuvre doivent inclure dans leurs composantes l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques aussi bien internes qu'externes. Les politiques à entreprendre en cette matière doivent concorder avec la stratégie de l'organisation, ce qui confirme la première hypothèse.

La deuxième hypothèse ne distingue que l'audit interne fait des constats sur les différents documents, tâches, tous les départements et directions de l'organigramme général de l'entreprise. En détecté les risques et déterminé leurs niveaux de criticité puis les rédiger des recommandations afin de mettre en place d'un plan d'action.

Enfin, pour la bonne conduite d'une mission l'auditeur doit :

- Garantir la pertinence des audits et structurer la relation avec les audités.
- Maîtriser questionnement et la prise de note.
- Observer les faits sur le terrain puis faire preuve de ténacité.
- Suivre une méthodologie et utiliser les normes et modalités pratique de l'audit interne.

Donc la troisième hypothèse est validée.

J'ai également constaté que l'audit interne aide cette entreprise à atteindre ces objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées. Ainsi il met à la disposition de l'équipe dirigeante de l'unité d'audit et contrôle de gestion GENERAL EMBALLAGE les informations nécessaires

## Conclusion générale

---

à la prise de décision, ces informations fournis par l'auditeur les aides à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixé.

De même, la fonction d'achat est importante dans toute entreprise, mais elle n'est qu'une fonction parmi d'autres. L'entreprise est un système composé de plusieurs sous-systèmes qui ont en relation les uns avec les autres, d'où l'importance de chaque sous-système dans la création de la valeur. Un audit non seulement de la fonction achat mais de toutes les fonctions de l'entreprise s'avère donc indispensable.

Alors, mon travail a été entaché par certaines contraintes soit au niveau de l'université ou au lieu de mon stage et ce pour diverses raisons ;

- La confidentialité des documents internes de l'entreprise, Il se pose donc le problème de la volonté des auditeurs de collaborer et de divulguer les informations concernant leur entreprise.
- La mise en place de la fonction d'audit interne. Les structures de l'audit interne ont été installées récemment.
- Insuffisance de temps « durée de stage » ;
- L'absence totale de documentations et ouvrages récents au niveau de la bibliothèque.

Les recommandations que je peux apporter sont :

- Il est nécessaire de faire des séminaires pour tout le personnel de l'entreprise pour illustrer le rôle de l'audit interne dans les esprits ;
- La fonction d'audit interne doit occuper une place importante au sein de l'organisation, car elle est considérée comme instrument de gestion qui vient à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.
- L'approvisionnement des bibliothèques doit être de façon régulière ;
- La signature de convention entre les universités et les entreprises afin d'augmenter les périodes de stage et améliorer les conditions d'encadrement des étudiants.

L'objectif majeur de tout projet est de mettre l'étudiant dans le milieu professionnel, ce qui permet de comprendre la réalité de pratique sur le terrain et essayer d'exploiter l'équipage théorique appris tout au long du cursus universitaire.

C'est la raison d'une relation d'intégration entre le monde théorique et le monde pratique.

## Conclusion générale

---

Pour conclure, l'expérience tirée de mon stage de fine étude de master au sein de L'SPA GENERAL EMBALLAGE se résume à une similitude des acquis aux difficultés réelles du monde de travail.

Sans oublier que ce stage est vraiment pour nous, l'occasion de se trouver en contact direct avec le milieu professionnel et d'en tirer profit des connaissances et l'avantage d'expérience.

## Bibliographie

- [1] *la problématique de la fonction audit interne dans la gestion efficace d'une entreprise : cas des entreprises de la wilaya de Bejaia*, master2 en finance et comptabilité, université ABD RAHMAN MIRA de Bejaia, promotion 2009/2010, p 6et7).
- [2] COLLINS Lionnel et VELIN Gerrad, « audit et contrôle interne », 4<sup>ème</sup> édition Dalloz, Paris, 1992, P17.
- [3] (JACQUES RENAED préface de LOUIS GALLOISE, *théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES 61, bd Saint-Germain75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p72).
- [4] *Théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p72et 73) prime par LIFACI.
- [5] *Théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p 73).
- [6] *Théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p 73).
- [7] établir par moi-même.
- [8] ZIED BOUDRIGA, *L'audit interne : organisation et pratiques*, collection azurite, Tunisie, septembre2012.
- [9] (YAKOUBI SADIA, ZEMMOURI FERROUDJA, *Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques en Algérie*, master2 en science de gestion, université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2016/2017, p31).
- [10] (ACHIOU NABIL, OUCHIHA SAADIA, *La réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction approvisionnement : Cas de l'EPE -TRANSBOIS-SPA Bejaia*, master2 en science de gestion, université ABD RAHMAN MIRA de Bejaia, promotion : 2019/2020, p 38, 40,42).
- [11] (ACHIOU NABIL, OUCHIHA SAADIA, *La réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction approvisionnement : Cas de l'EPE -TRANSBOIS-SPA Bejaia*, master2 en science de gestion, université ABD RAHMAN MIRA de Bejaia, promotion : 2019/2020, p 37).
- [12] (KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61,bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, p 401

[13] (KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, p 255).

[14] KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, p 255.

[15] (JACQUES RENARD préface de LOUIS GALLOISE, *théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p138) prime par LIFACI

[16] (JACQUES RENARD préface de LOUIS GALLOISE, *théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p138et 139) prime par LIFACI.

[17] (JACQUES RENARD préface de LOUIS GALLOISE, *théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p139) prime par LIFACI.

[18] (JACQUES RENARD préface de LOUIS GALLOISE, *théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p140 et 141) prime par LIFACI.

[19] (JACQUES RENARD préface de LOUIS GALLOISE, *théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p 142) prime par LIFACI.

[20] (JACQUES RENARD préface de LOUIS GALLOISE, *théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p 143) prime par LIFACI.

[21] (KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, p 256 et 257).

[22] (KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61, bd Saint-German 75240 Paris Codex 05, copy right 2015, p 259).

[23] (KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61,bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, p 260).

[24] (KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61,bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, p 261).

[25] (KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61,bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, p 263).

[26] (KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61,bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, p 264).

[27] *Audit Interne et Référentiels de Risques*,© DUNOD - 2010

[28] (KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, *Manuel d'audit interne*, Edition groupe EYROLLES, 61,bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, p 272 et 273).

[45] (SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier « *audit interne et référentiels de risques* », édition, Dunod, paris, 2010, p73

[46] (SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier « *audit interne et référentiels de risques* », édition, Dunod, paris, 231).

[47] (JACQUES RENARD préface de LOUIS GALLOISE, *théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, p245) prime par LIFACI.

[48] (MOKHTARI RIMA, *La contribution de l'audit interne à la performance et réalisation des objectifs d'une entreprise, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia*, master2 en science de gestion, université ABD RAHMAN MIRA de Bejaia, 2009/2010, p22).

[49] (RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », édition Eyrolles, Paris, 2013, page 329).

[50] (Groupe de recherche IFACI sous la direction d'OLOVIER LE MANT, « *Conduite d'une mission d'audit interne* », 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 1995, page 181.)

: [51] (RENARD, J. (2013). **Théorie et pratique de l'audit interne (éd. 8). Paris: Edition Eyrolles.P320)**

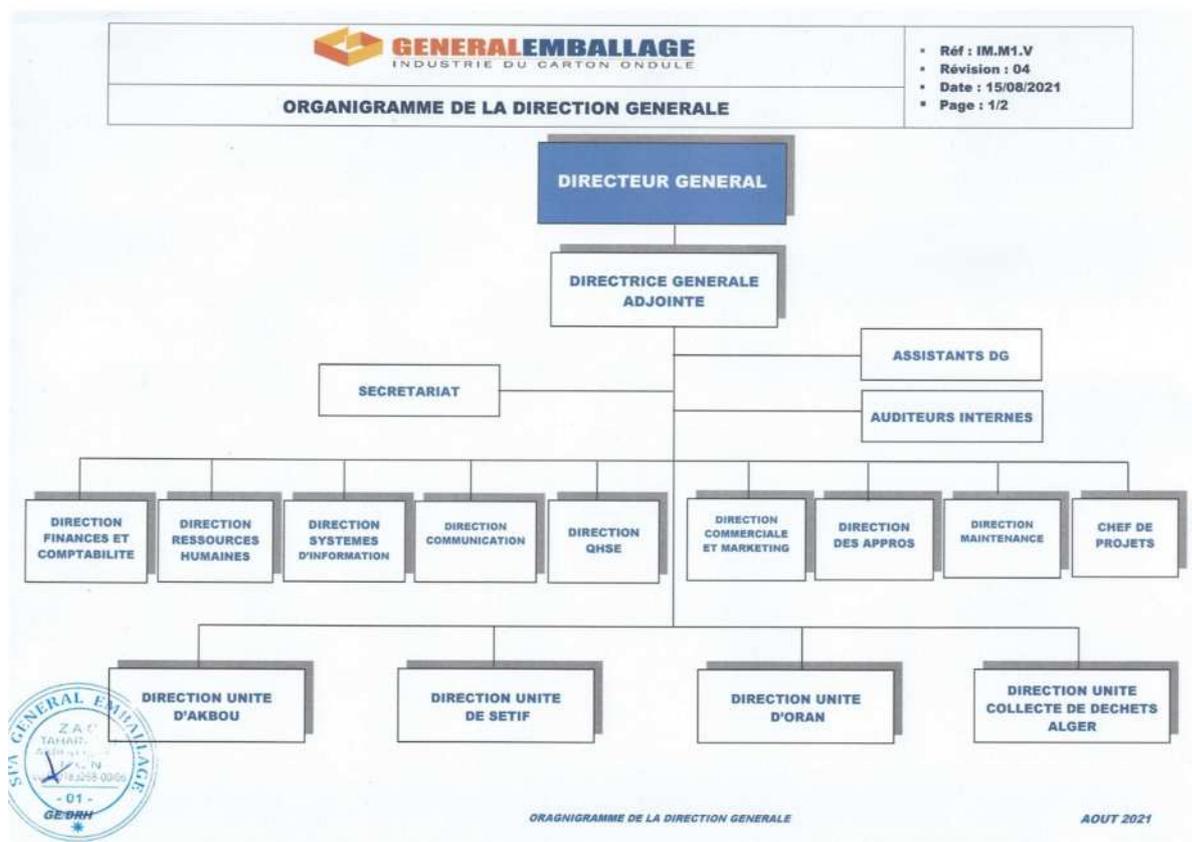
[52] (LAURENT (L), « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition DUNOD, Paris, 1995, page 08.)

[53] (ABDELOUHAB Raida, FELFOUL Nabil, *Audit interne de la fonction finance et comptabilité cas de l'entreprise TEXALG unité Akbou*, master2 en science de gestion, université ABD RAHMAN MIRA de Bejaia, 2020/2021, p25).

[54] ([https://cofanet.coface.com/subscriberView/presentation/common/pdf/help/Cofanet\\_UserGuide\\_FR.pdf](https://cofanet.coface.com/subscriberView/presentation/common/pdf/help/Cofanet_UserGuide_FR.pdf), Consulté le 26/05/2022 à 22h00).

# Les annexes :

## Annexe N° 01: L'organigramme de SPA GENERAL EMBALLAGE :



**GENERALEMBALLAGE**  
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE**

- Réf : IM.M1.V
- Révision : 04
- Date : 15/08/2021
- Page : 2/2

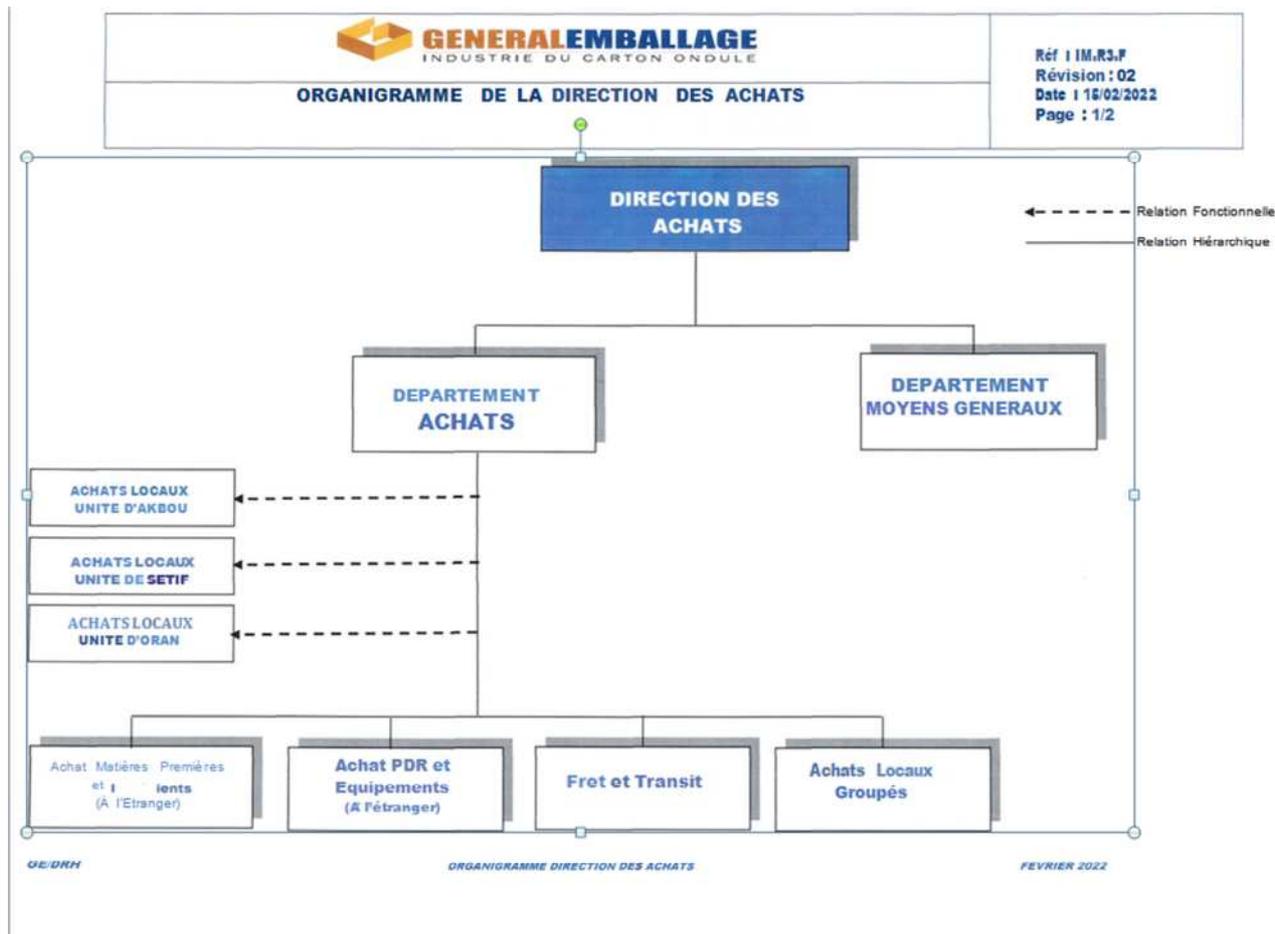
	Rédacteur	Vérificateurs	Approbateur
<b>NOM &amp; PRÉNOMS</b>	Amirouche DEBIANE	Ouazna OUALI	Mohamed HAMMOUDI
<b>FONCTION</b>	DRH	DQHSE	Directeur Général
<b>DATE</b>	le 16.08.2021	le 16.08.2021	16.08.2021
<b>SIGNATURE</b>			

GE/DRH

ORAGNIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE

AOUT 2021

Annexe N°02 : l'organigramme d'achat :



**AnnexeN°03 : La lettre de mission :**



**SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou:** Z.A.C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie  
Tél. : 00 213 34 35 68 60/61 – Fax : 00 213 34 35 90 43  
E-mail : [contact@generalembalage.com](mailto:contact@generalembalage.com)  
**Usine SETIF:** Z.E.A. 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF  
Tél : 00 213 36 92 41 30/ 36 93 60 96 / Fax : 00 213 36 92 41 40  
E-mail : [ge.setif@generalembalage.com](mailto:ge.setif@generalembalage.com)  
**Usine ORAN :** ZI Hassi Ameur N° 04 - lot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran  
Tél. : 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65  
E-mail : [ge.oran@generalembalage.com](mailto:ge.oran@generalembalage.com)  
[www.generalembalage.com](http://www.generalembalage.com)

Akbou, le

Réf N°

A Monsieur le responsable des  
achats

Objet : Audit processus achats/fournisseurs

Dans le cadre de l'application de plan d'audit, une mission d'audita été programmée.

L'objet de la mission portera sur le processusachats/fournisseurs, Cependant, si le chef de mission juge nécessaire d'inclure les processus se trouvant en amont et/ ou en aval de ces derniers, toutes les personnes à qui de droit seront informées sans que cela ne modifie l'objet de la présente lettre de mission.

La mission se déroulera du auet sera réalisée par :

1. Auditeur interne principale 1
2. Auditeur interne principale 2
3. Auditeur interne

Nous restons, bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire, et vous prions d'apporter votre entière collaboration à cette mission dont le principal objectif est d'améliorer le fonctionnement et le déroulement des taches relatives aux processus achats.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos sincères salutations.

**AnnexeN°04 :La grille d'analyse des taches :**

INTITULE DE POSTE	CHEF DE SECTION IMPORT	CHEF DE SECTION	CHEF DE SECTION	CHARGE DES ACHATS
LES TACHES/PERSONNEL	POSTE 1	POSTE 2	POSTE 3	POSTE 4
VERIFICATION DES DOCUMENTS AVANT L'EXPEDITION	✓			
PREPARATION DES FORMULERE POUR LA BANQUE	✓			
COMPLITER LE DOSSIER ASSURANCE PUIS ENVOI AU SERVICE MOYEN GENERAUX	✓			
ETABLIRE LE BON DE COMMANDE		✓		
SUIVIE DES BONS DE COMMANDE JUSQUE A LA LIVRAISON		✓		
ETABLISSEMENT DE LA DEMANDE D'ASSURANCE		✓		
TRAITEMENT DES DEMANDES D'ACHAT JUSQUE AU REGLEMENT DES FOURNISSEUR			✓	
CHARGE DES ACHATS LOCAUX				✓

**AnnexeN°05 : Questionnaire de contrôle interne :**

**GUIDE D'ENTRETIEN ACHAT /FOURNISSEUR**

**1. FONCTION ACHATS**

1.1 Comment le département achats est-il organisé?  
 Département achat:  
 A-Achat local  
 B-Achat import

1.2 Quels sont les critères de sélection des fournisseurs ?  
 A-La proximité  
 B-La disponibilité  
 C-La qualité  
 D-Le prix

1.3 La liste des fournisseurs homologués est-elle revue périodiquement ? Si oui, par qui ?  
 Chaque fin d'année (une fois par an)

**2. CLARIFICATION DES COMMANDES**

2.1 Qui déclenche la demande d'achat?  
 La demande d'achat peut être exprimé par une personne morale ou physique et cela par l'établissement d'une demande d'achat manuelle  
 Pour les investissements c'est la direction générale qui s'en charge

2.2 Qui traite et valide les demandes d'achats?  
 1-Le demandeur  
 2-Le gestionnaire de stock  
 3-Le responsable de la structure de demandeur  
 4-Service achat

2.3 Des bons de commande sont-ils établis systématiquement? TCO  
 Non.  
 Tout les dossiers achat ont joint du tableau comparatif des offres "TCO" ( sauf les achats d'urgence)

2.4 Les commandes sont-elles revues par la direction avant envoi au fournisseur?  
 oui

2.5 Existe-il un système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum?  
 Oui mais désactivé (voir magasinier)

2.6 Que contient-il le dossier achats?  
 A-Import  
 1-Demande d'achat  
 2-Bon de commande  
 3-Facture  
 4-Tout les emails envoyés au fournisseur  
 5-TCO  
 6-Offre validé  
 7-Assurance  
 8-Dossier Franchise (demande de franchise-engagement de non recréer en état -la facture proforma) valable 6 mois

2.7 Comment procédez-vous quant il s'agit de recevoir produit?  
 A- validez la fiche technique de produit (par laboratoire)  
 B-validez la fiche de données de sécurité (par HSE)  
 dès que les deux fiches sont validées, il faut passer à l'essai industriel

**3. TRAITEMENT DES COMPTES FOURNISSEURS**

3.1 Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bons de commande ? Si oui, par qui.  
 Oui  
 Par le gestionnaire des stocks  
 (Facture, Commanement, Liste de coltage et Bon de commande) le dossier envoyer au gestion des stocks "GDS"

3.2 Les factures qui ne cadrent pas avec les bons reçues sont-elles isolées et étudiées?  
 Oui

3.3 Des bons de réception sont-ils établis systématiquement?  
 Oui

3.4 Les anomalies en matière de quantité et de qualité constatées font-elles l'objet d'un bon de retour (ou de constatation)?  
 Oui  
 les écarts détectés sont-ils recherchés et expliqués?  
 Oui, sauf papier (détour)

3.5 Les factures et les avoirs sont-ils contrôlés et corrigés ?  
 Oui

3.6 Est-ce que pour chaque litige est établie une demande d'avoir?  
 Non, remplacement direct de produit

3.7 Existe-t-il un suivi des avoirs reçus par rapport aux demandes d'avoirs émises?  
 Les réclamations sont prise en charge

3.8 Le paiement des factures est-il bloqué tant que les avoirs n'ont pas été reçus?  
 Non

3.9 Les bons de retour sont-ils pré numérotés?  
 Oui (pour le local)

3.10 Les bons de retour en suspens sont-ils revus et étudiés?  
 Oui (pour le local)

3.11 Quelles sont les documents transmis à la comptabilité?  
 A-Importation  
 1-La facture  
 2-Le commanement  
 4-Liste de coltage  
 5-D10  
 B-Local  
 1-Facture  
 2-Bon de Livraison  
 3-Bon de réception  
 4-Bon de commande

3.12 Rapprochez-vous régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité?  
 oui

**4. RÈGLEMENTS**

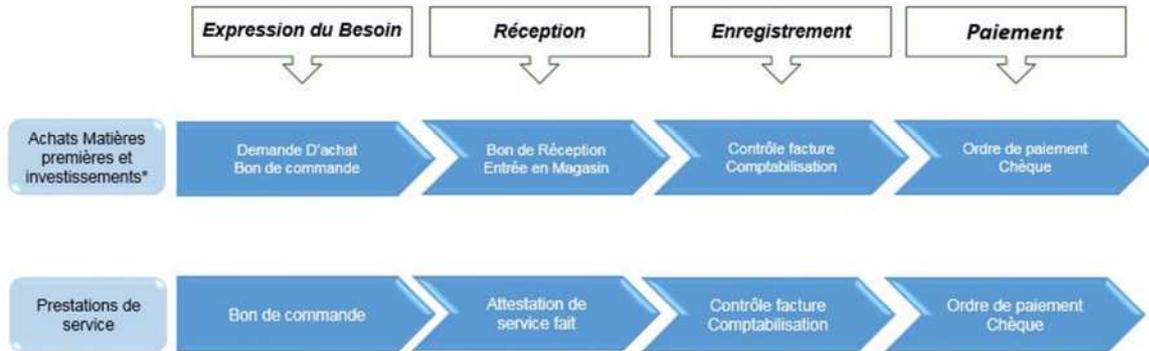
4.1 Qui valide la liste des paiements fournisseurs avant son envoi ?  
 Direction générale

AnnexeN°05 :cartographie des risques :

Cartographie des risques - GENERAL EMBALLAGE										
Domaine	Famille	Processus	Sous-Processus	Catégorie de risque	Libellé de l'évènement de risque	Risque brut				
						Probabilité	Impact	Impact Image		
			Sélection des fournisseurs	Risque de Fraude	Fraude Interne - Corruption (auteur ou complicité)	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	3. Fort	
				Risque opérationnel	Inadéquation des contrôles en place - Recours à des fournisseurs non homologués pouvant altérer la qualité de la production	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort	1. Faible	
			Risque financier	Fluctuation des prix des matières premières	2. Assez rare	2. Moyen	2. Moyen	1. Faible		
			Risque opérationnel	Risque d'erreur sur les commandes; mauvaise définition des tâches et responsabilités des parties prenantes au processus	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	2. Moyen		
			Risque juridique	Absence de délégation de pouvoir formalisée par la Direction Générale; Risque de litige sur les paiements des fournisseurs (Signature à tort des Bons de Livraison)	4. Très fréquent	4. Critique	4. Critique	3. Fort		
			Risque de Fraude	Absence de traçabilité des paiements - Copie des chèques non conservées	4. Très fréquent	3. Fort	4. Critique	3. Fort		
		Achats locaux de marchandises/ MP	Risque financier	Fluctuation des taux de changes	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique	1. Faible		
			Risque stratégique	Dépendance vis-à-vis des fournisseurs	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	2. Moyen		
			Achats divers	Approvisionnement matériels et fournitures (Achats généraux)	Risque de Fraude	Fraude Interne - Existence de paiements non justifiés ou non autorisés Justificatif du paiement non conservé au niveau de la société	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen	1. Faible
					Risque opérationnel	Inadéquation des contrôles en place sur les achats - contrôle des items/ services facturés	3. Assez Fréquent	1. Faible	2. Moyen	1. Faible
			Suivi des engagements	Suivi des comptes fournisseurs (balance auxiliaire) et factures non parvenues	Risque opérationnel	Inefficacité dans la gestion des données - dans le suivi des dettes par fournisseurs, par âge de la dette, remonté de l'information entre la trésorerie et la comptabilité, non respect du principe de Cut-off	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	1. Faible
					Risque financier	Inexhaustivité ou inexactitude de l'information dues à la non remonté de l'information (factures au niveau des structures)	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	1. Faible
	Trésorerie	Caisse	Arrêté de la caisse	Risque de Fraude	Fraude Interne - Vol / détournement de fonds / Vol qualifié Ex: Ecart non déclaré	4. Très fréquent	1. Faible	3. Fort	2. Moyen	
				Risque opérationnel	Inadéquation des contrôles en place - Séparation des tâches non respectée	4. Très fréquent	1. Faible	3. Fort	1. Faible	
			Risque opérationnel	Inadéquation des contrôles en place - Omission d'enregistrement d'une dépense.	4. Très fréquent	1. Faible	3. Fort	1. Faible		
			Risque de Fraude	Fraude Interne - Vol / détournement de fonds / Vol qualifié Ex: Dépense non déclarée	4. Très fréquent	1. Faible	3. Fort	2. Moyen		
		Comptes bancaires	Gestion des carnets de chèques.	Risque opérationnel	Inadéquation des contrôles en place: separation des taches: conservation/ signature	2. Assez rare	2. Moyen	2. Moyen	2. Moyen	
			Traitement des paiements par chèques	Risque de Fraude	Fraude Interne - Détournement de biens/Abus de confiance /Escroquerie	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort	3. Fort	
			Etablissement des états de rapprochements bancaires et Suivi des suspens bancaires (recettes et dépenses)	Risque opérationnel	Inadéquation des contrôles en place - existence de suspens non justifiés, problématiques de lettrage	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen	1. Faible	
			Suivi des emprunts bancaires	Risque opérationnel	Défaillance dans le suivi des prélèvements de frais financiers	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	1. Faible	
Risque financier	Risque de liquidité	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen	2. Moyen					

AnnexeN°06 :cartographie des flux revue :

**Cartographie des Flux revus**



**Annexe N°07 : la réunion d'ouverture :**

**PV DE REUNION DE LANCEMENT**

PRESENTS	STRUCTURE
Auditeur interne principale 1	Audit interne
Auditeur interne principale 2	Audit interne
Auditeur interne	Audit interne
Résponsable moyens généraux	Moyens généraux
Résponsable du service approvisionnement	Approvisionnement
Chef département finance	Finances

**Date:**

**Processus audité:**

**Processus Achats**

**Sujets à aborder lors de la réunion:**

- 1. Présentation de la nouvelles structures d'audit et de l'équipe:** La structure d'audit interne mise en place par General Emballage SPA est composée de 3 éléments . Cette structure est opérationnelle depuis 2016.
- 2. Objectifs d'audit de la mission:** L'objectif de la mission est l'audit du processus achats est de donner à la société une assurance sur le degré de la maîtrise des opérations liées au processus Achats afin d'apporter des améliorations.
- 3. Modalités du déroulement de la mission:** Aujourd'hui le but de cette réunion et le lancement de la mission d'audit interne du processus Achats, cette mission se déroulera sur quatre semaines ;les deux premières semaines consacrées au travaux d'audit et les deux semaines consistera à communiquer les résultats de la mission. Sachant que l'équipe d'audit devrait avoir tous les documents nécessaires à la mission ainsi que la disposition du personnel des structures auditées
- 4. Responsabilités et tâches des parties prenantes:** Les structures auditées doivent informer leurs personnels de la mission, et collaborer avec les auditeurs
- 5. Modalités de communication:** Durant la mission d'audit des échanges des résultats entre les audités et les auditeurs auront lieu au fur et à mesure de l'avancement de la mission.
- 7. Existence/ mise à jour de manuels des procédures:** Le système management qualité

**Annexe N08:** plan d'action :

Sous Service	Constat	Plan d'action
<p><b>RECEPTION ET ENREGISTREMENT DES COMMANDE</b></p>	<p>Sur les 37 dossiers testés sur les achats locaux, 22 dossiers ne comportent pas le bon de commande pour faire le rapprochement avec le bon de réception.</p> <p>Risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'erreur de saisie</li> <li>• Risque juridique (Litige sur le paiement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le directeur commercial a donné l'instruction au responsable commercial de contrôler tous les documents commerciaux et de faire joindre le bon de commande aux dossiers</li> </ul>

Sous processus	Constat	Plan d'action
<p><b>EVALUATION ET HOMOLOGATION DES FOURNISSEURS</b></p>	<p>Suivant la procédure écrite datée du 26/11/2018, tous les fournisseurs de papier et autres ingrédients doivent faire l'objet d'une évaluation à chaque fin d'année. L'évaluation porte sur des critères qualitatifs et quantitatifs : Prix, qualité, Délai...</p> <p>Pour l'exercice 2018, l'évaluation des différents fournisseurs a bien été faite. En revanche, la liste définitive des fournisseurs qualifiés n'a pas été formalisée par les parties prenantes depuis décembre 2017.</p> <p><b>Risque :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de fraude</li> <li>-Risque d'erreur sur le fournisseur/ commande* Alteration de la qualité de la production en cas de recours à un fournisseur non qualifié</li> </ul>	<p>La direction générale a donné l'instruction au responsable des achats de respecter intégralement la procédure mise en place. Pour renforcer le choix des fournisseurs, le directeur des achats a chargé son personnel à la Sauvegarde de toutes les anomalies signalées au cours de l'exercice afin de permettre leurs évaluations correctes et fondées. D'autre part, la création des nouveaux fournisseurs par la comptabilité permet de mieux réduire les risques inhérents au recours à des fournisseurs qui ne répondent pas aux exigences de la société.</p>

Sous processus	Constat	Plan d'action
<b>EVALUATION ET HOMOLOGATION DES FOURNISSEURS (SUITE)</b>	<p>Les Tableaux Comparatifs des Offres (TCO) ne sont pas systématiquement joints aux dossiers d'achats, de même que les preuves de consultations de (03) trois fournisseurs (suivant la procédure datée du 26 Novembre 2018), ne sont pas conservées.</p> <p>La validation de TCO par les responsables concernés n'est pas régulièrement approuvée.</p> <p><b>Risque</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de fraude</li> <li>-Risque d'erreur sur le fournisseur/commande</li> </ul>	<p>Le directeur des achats a sensibilisé et responsabilisé son effectif de consulter au minimum trois fournisseurs avant de toute concrétisation de l'achat. Pour renforcer leurs efficacités, le directeur des achats effectue des contrôles inopinés pour certains achats locaux. Pour les importations, tous les achats sont validés par la commission d'achat.</p>
<b>Expression du besoin</b>	<p>Le recours à des achats en urgence a entraîné le non-respect de la procédure de sélection des fournisseurs.</p> <p><b>Risque</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque opérationnel</li> <li>-Risque de rupture des stocks</li> <li>-Risque d'arrêts de production causée par la rupture des stocks</li> </ul>	<p>Le directeur des achats considère que tout achat devra respecter toutes les étapes de la procédure en vigueur ; et en cas d'achat qualifiant d'urgent, la demande d'achat est en effet soumise à la validation de la direction générale.</p>

Sous processus	Constat	Plan d'action
<p><b>COMPTABILISATION DES CHARGES ET DETTES FOURNISSEURS</b></p>	<p>Constatation des retards de comptabilisation des charges liées aux moules et clichés réalisés auprès de nos fournisseurs ce qui a engendré le non -respect du Cut-Off « séparation des exercices ». Ces retards sont dus à l'absence d'un suivi des factures fournisseurs au niveau du département technique.</p> <p>L'omission de la facturation des accessoires des moules et clichés à la charge du client à la suite de l'absence d'un état de suivi des factures.</p> <p><b>Risque</b> :</p> <p>-Risque opérationnel</p>	<p>Pour remédier les points concernant l'omission de facturation des moules et clichés à la charge de client, le responsable commercial a chargé une personne pour l'établissement des états quotidiens et la transmission au service facturation pour l'établissement des factures. De surcroit, afin d'accroître la pertinence et les l'efficacité des contrôles mis en place, le responsable commercial procédera, à minima, chaque semestre au rapprochement de l'état de suivi des moules et clichés de la direction technique à son chiffre d'affaires de la période.</p>

## Table des matières :

Liste des tableaux : .....	8
Liste des abréviations : .....	9
Introduction Générale .....	10
Introduction générale.....	11
Hypothèses .....	13
I. Chapitre 1 : Présentation de l’audit interne, Approche Théorique.....	14
Introduction au chapitre : .....	13
I.1 Section01 : généralités sur l’audit interne : .....	14
I.1.1 Démentions historique et évolution de l’audit : .....	14
I.1.2 Historique de l’audit : .....	14
I.1.3 Evolution de l’audit : .....	15
I.1.4 Les définitions de l’audit interne: .....	16
I.1.5 Les types d’audit : .....	17
I.1.6 Principe d'audit .....	19
I.1.7 Les formes d'audit : .....	20
I.2 Section02 : positionnement de la fonction d’audit : .....	22
I.2.1 Les objectifs fondamentaux de l’audit : .....	22
I.2.2 Sincérité : .....	23
I.2.3 Pertinence : .....	23
I.2.4 La fidélité de l'image donnée : .....	23
I.2.5 Les Intérêts de l'audit : .....	24
I.2.6 Les caractéristiques d’audit interne : .....	25
I.2.7 Objectivité : .....	26
I.2.8 La périodicité : .....	26
I.2.9 Notions voisins d’audit interne : .....	26
I.2.10 Le rôle de l’audit interne : .....	28
I.2.11 La place d’audit interne au sein de l’entreprise : .....	29
I.3 Section03 : rappel sur le contrôle interne : .....	29
I.3.1 Définition de contrôle interne : .....	30
I.3.2 Les spécificités du contrôle interne : .....	32
I.3.3 Les objectifs, composantes et principes du contrôle interne : .....	35

I.3.4	Les limites de contrôle interne : .....	40
	Conclusion : .....	40
II.	Chapitre 02 : LA démarche et la conduite (déroulement) de la mission d’audit interne .....	42
	Introduction : .....	42
II.1	Section01 : Le code déontologie et les normes d’audit : .....	43
II.1.1	Le code déontologie : .....	43
II.1.2	Champ d’application et caractère obligatoire : .....	44
II.1.3	Principes fondamentaux de code déontologie et les règles de bon conduit : .....	44
II.1.4	Les normes d’audit interne : .....	46
II.1.5	Les normes de mise en œuvre : .....	53
II.2	Section02 : Le déroulement de la mission d’audit interne : .....	54
II.2.1	Définition de la mission d’audit interne : .....	55
II.2.2	Les caractéristiques d’une mission d’audit interne : .....	55
II.2.3	Les phases de la mission d’audit interne : .....	56
II.2.4	Phase conclusion : .....	61
II.3	Section 03 : les outils de l’audit interne : .....	63
II.3.1	Les outils d’interrogations : .....	63
II.3.2	Les outils descriptions : .....	66
	Conclusion .....	70
III.	CHAPITRE03 : Réalisation d’une mission d’audit interne de la fonction d’achat au sein de l’entreprise GENERAL .....	71
	Introduction.....	75
III.1	Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil GENERAL EMBALLAGE : .....	75
III.1.1	Présentation général de l’entreprise GENERAL EMBALLAGE : .....	76
III.1.2	Situation géographique : .....	77
III.1.3	Historique de l’entreprise : .....	78
III.1.4	Les valeurs de l’entreprise GENERAL EMBALLAGE : .....	81
III.1.5	Les forces de GENERAL EMBALLAGE : .....	82
III.1.6	Les activités de l’entreprise : .....	84
III.1.7	La structure organisationnelle de SPA GENERAL EMBALLAGE : .....	84
III.1.8	SPA GENERAL EMBALLAGE et l’environnement externe : .....	87
III.2	Section 02 : La fonction d’achat : .....	89
III.2.1	Définitions : .....	89
III.2.2	La mission de la fonction d’achat : .....	90

III.2.3	Le rôle de la fonction d'achat : .....	91
III.2.4	Le processus d'achat : .....	91
III.2.5	Les participants de processus d'achat : .....	93
III.2.6	Les enjeux de la fonction d'achat : .....	94
III.2.7	La dignité de la fonction d'achat dans l'entreprise : .....	95
III.3	Section03 : Etude de cas au sein GEENERAL EMBALLAGE : .....	98
III.3.1	La phase de préparation : .....	98
III.3.2	La phase de réalisation : .....	112
III.3.3	Phase de conclusion : .....	117
	Conclusion : .....	121
	Conclusion générale .....	5
	Conclusion générale .....	123
	Bibliographie.....	127
	Les annexes : .....	131

### **Résumé :**

La fonction d'audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonction ou processus de l'entreprise, celui qui permet d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne, la maîtrise des risques et d'aboutir à des recommandations à tout dysfonctionnement.

Ce mémoire essayera donc de répondre à la problématique afin de démontrer si la fonction d'audit interne est un *quote-part* pour l'entreprise. Il mettra en point de vue l'apport de l'audit interne comme une fonction stratégique dans le pilotage et la maîtrise des activités d'une entreprise.

L'objectif de mon recherche est de savoir comment mener une démarche d'audit de la fonction achat. Est une fonction beaucoup plus ouverte sur le marché extérieur et qui est plus importante vers les autres services de l'entreprise.

***Mieux acheter pour mieux vendre***

**Mots clés :** Audit interne, Contrôle interne, L'apport d'audit interne, Fonction achat.

### **Abstract:**

The internal audit function nowadays covers a much wider and richer conception, meeting the growing demands of the increasingly complex management of companies.

Internal audit contributes to all activities, functions or processes of the company, which makes it possible to evaluate the effectiveness of the internal control system, the control of risks and to lead to recommendations for all dysfunction.

This thesis will therefore try to answer the problem in order to demonstrate whether the internal audit function is a share for the company. It highlights the contribution of internal audit as a strategic function in the management and control of a company's activities.

The objective of my research is to know how to conduct an audit of the purchasing function. Is a function much more open to the external market and which is more important towards the other departments of the company?

***Buy better to sell better***

**Keywords:** Internal Audit, Internal Control, Internal Audit Input, Purchasing Function.

