

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de Fin de Cycle en Vue de l'Obtention du Diplôme de : Master en Sciences de Gestion

**Spécialité : *Finances et Comptabilité***

**Option : *Comptabilité et Audit***

## ***THEME***

*La mise en place d'un système de contrôle interne au sein d'une entreprise*

*Etude de Cas : Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia*

**Réalisé par :**

Melle MACHOUCHE Rania

Mr DAHMANI Farid

**Encadré par :**

Mr : ARAB Zoubir

**Année universitaire :**

2020/2021



# *Table des matières*

## *Table des matières*

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux et figures**

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne</b> .....	3
<b>Introduction chapitre I</b> .....	3
<b>Section I : Aspects généraux du contrôle interne</b> .....	3
I.1. Historique du contrôle interne .....	3
I.2. Définitions du contrôle interne.....	4
I.3. Principes du contrôle interne .....	7
I.3.1. Principe d'organisation et de séparation des fonctions.....	7
I.3.2. Principe d'intégration.....	8
I.3.3. Principe d'indépendance .....	8
I.3.4. Principe d'universalité.....	8
I.3.5. Principe de permanence .....	9
I.3.6. Principe d'harmonie .....	9
I.3.7. Principe d'information.....	9
I.4. Objectifs du contrôle interne .....	10
I.4.1. Objectif opérationnel.....	10
I.4.2. Objectif d'information financière.....	11
I.4.3. Objectif de conformité .....	11

<b>Section II : dispositif d'un processus de contrôle interne</b> .....	12
II.1. Acteurs, rôles et responsabilités .....	12
II.1.1. La direction générale.....	12
II.1.2. Le conseil d'administration et de surveillance .....	13
II.1.3. Les auditeurs externes.....	13
II.1.4. Les autres membres du personnel.....	13
II.1.5. Les services d'audit ou de révision interne.....	14
II.1.6. Les législateurs et les autorités de tutelle.....	14
II.2. Obstacles et limites du contrôle interne.....	15
II.2.1. Erreur de jugement .....	15
II.2.2. Dysfonctionnements.....	16
II.2.3. Contrôles outrepassés ou contournés par le management .....	16
II.2.4. Rapport couts/bénéfices.....	16
II.2.5. Collusion .....	17
<b>Section III : Composantes d'un système de contrôle interne</b> .....	17
III.1. Environnement de contrôle interne.....	18
III.2. Evaluation et gestion des risques .....	19
III.2.1. Identification des risques .....	20
III.2.2. Evaluation des risques.....	20
III.2.3. Traitement des risques.....	20
III.2.4. Contrôle des risques.....	20
III.3. Activités de contrôle .....	21
III.3.1. Les contrôles globaux .....	21
III.3.2. Les contrôles applicatifs .....	22

III.3.3. Les contrôles physiques .....	22
III.4. Gestion de l'information et communication.....	22
III.5. Pilotage et surveillance.....	23
Conclusion chapitre I .....	24
<b>Chapitre II : Contrôle interne du circuit achats/approvisionnements.....</b>	<b>25</b>
<b>Introduction au chapitre II.....</b>	<b>25</b>
<b>Section I : Introduction au circuit achats/approvisionnements .....</b>	<b>25</b>
I.1. Définition et rôle de la fonction achats .....	25
I.1.1. Définition de la fonction achats.....	25
I.1.2. Rôle de la fonction achats .....	26
I.2. Définition et rôle de la fonction approvisionnements .....	26
I.2.1. Définition de la fonction approvisionnements.....	26
I.2.2. Rôle de la fonction approvisionnements.....	27
I.2.2.1. Satisfaction des besoins .....	27
I.2.2.2. Constitution et gestion des stocks .....	27
I.2.2.3. Collaboration à la définition de la qualité des articles .....	27
I.2.2.4. Participation aux décisions d'intégration .....	27
I.2.2.5. Réalisation d'une opération d'approvisionnements .....	27
I.3. Liens entre les fonctions achats/approvisionnements .....	28
<b>Section II : Objectifs et mise en place des mécanismes de la fonction achats/approvisionnements.....</b>	<b>29</b>
II.1. Objectifs de la fonction achats/approvisionnements.....	29
II.2. Mise en place des mécanismes de fonctionnement.....	30
II.2.1. Organisation de la fonction achats.....	30
II.2.1.1. La politique des achats .....	30

II.2.1.2. Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise.....	31
I.2.2. Organisation typique de la direction d'approvisionnements .....	32
II.2.2.1. Déclenchement de la commande .....	32
II.2.2.2. Contrôle des livraisons .....	34
II.2.2.3. Enregistrement des dettes .....	35
II.2.2.4. Paiement des factures.....	35
<b>Section III : Mise en place d'un système de contrôle interne .....</b>	<b>36</b>
III.1. Appréciation des préalables .....	36
III.1.1. Connaissance de la mission .....	37
III.1.2. Appréciation des factures de réussite .....	37
III.1.3. Identification des règles à respecter .....	37
III.2. Identification des dispositifs du contrôle interne .....	37
III.2.1. Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires .....	38
III.2.2. Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer .....	39
III.2.3. Identifier les dispositifs .....	39
III.2.4. Qualification .....	40
III.3. Validation de la cohérence .....	40
<b>Conclusion chapitre II .....</b>	<b>40</b>

<b>Chapitre III : Chapitre III : Cas pratique mise en place d'un système de contrôle interne Cas CRLCA</b> .....	41
<b>Introduction au chapitre</b> .....	41
<b>Section I : La présentation de l'organisme d'accueil : ses activités, ses missions et ses spécificités</b> .....	41
I.1.La Présentation du CRLCA.....	41
I.2.Historique statut-type des EPST.....	42
I.3.Missions et objectifs des EPST .....	44
I.4. L'organisation interne et le fonctionnement du CRLCA.....	45
I.4.1. Missions et tâches du Directeur .....	48
I.4.2.Missions et tâches du Directeur adjoint .....	48
I.4.3. Missions et tâches du Secrétaire général .....	48
I.4.4. Missions et tâches du Conseil d'administration .....	48
I.4.5. Missions et tâches du Conseil scientifique .....	49
I.4.6. Les départements techniques.....	49
I.4.7. Les services administratifs.....	50
I.4.8. Les divisions de recherche .....	51
I.5. Les activités et missions du CRLCA.....	51
I.6. L'organisation financière de l'EPST .....	53

<b>Section II : Le contrôle interne au sein du CRLCA</b> .....	55
II.1. L'application de la comptabilité budgétaire et financière au sein du CRLCA .....	55
II.1.1. Structure du budget du CRCLA .....	57
II.2. Présentation de la fonction achat approvisionnement/ Procédure de contrôle interne.....	57
II.2.1. Généralité sur les achats.....	57
II.2.2. Emission du besoin et demande d'achat.....	57
II.2.3. Traitement de la demande d'achat en cas d'insuffisance de stock.....	57
II.2.4. Sélection des fournisseurs.....	57
II.2.5. Passation des commandes.....	58
II.2.6. Contrôle des livraisons.....	58
II.2.7. Comptabilisation.....	58
II.2.8. Règlement des factures.....	58
II.2.9. Procédés de comptabilisation .....	58
<b>Section III : Démarche de mise en place d'un système de contrôle interne au sein du CRLCA</b> .....	60
III.1. La grille d'analyse de séparation des taches.....	61
III.1.1. Commentaire de la grille d'analyse de séparation des taches .....	61
III.1.2. Analyse de la grille de séparation des taches .....	62
III.2. Le diagramme de circulation des documents.....	62

III.2.1. Les avantages de diagramme de circulation des documents .....	64
III.2.2. Les inconvénients de diagramme de circulation des documents.....	64
III.3. LE QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE.....	64
III.3.1. Évaluation de SCI du cycle approvisionnement.....	64
III.3.2. Conditions requises pour un contrôle interne satisfaisant.....	65
III.3.3. Procédure d'évaluation de contrôle des approvisionnements.....	65
III.3.3.1. Les risques possibles.....	66
III.3.3.2. Le questionnaire de fiabilité du CI.....	66
III.3.3.3. Le questionnaire des achats.....	67
III.3.3.4. Questionnaire de réception et de gestion de stocks.....	67
III.3.3.5. Questionnaire des comptes fournisseurs et créditeurs divers (le règlement).....	68
III.3.4. La détection des points forts et points faibles du système.....	69
III.3.4.1. Les points forts du système.....	69
III.3.4.2. Les points faibles du système .....	70
III.3.5. Propositions d'améliorations.....	71
III.4. FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES.....	
.....	72
III.4.1. Exemple sur les prix réglementés et les prix conventionnés .....	72

III.4.2. Exemple sur les ré imputations de chèques .....	74
III.5. Rédaction du rapport.....	75
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>76</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>75</b>

## ***Dédicace***

*Louange à dieu le tout puissant, le miséricordieux, qui m'a donnée le courage, la santé, patience et la foi pour accomplir cette tâche et la mener à ses termes.*

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère, j'espère la rendre fière que dieu l'accueille dans son vaste paradis.*

*A mon père, qui a été mon ombre durant toutes les années de mes études et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.*

*A mes cher(e)s frères et sœurs*

*A ma grande famille*

*A mes amis leurs noms ne figurent pas ici mais ils sont bien présents dans mon cœur, ainsi qu'à toute la promotion CA et à tous ses enseignants. Nos reconnaissances s'adressent également à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail voie le jour.*

***MACHOUCHE Rania***

## ***Dédicace***

*Louange à dieu le tout puissant, le miséricordieux, qui m'a donnée le courage, la santé, patience et la foi pour accomplir cette tâche et la mener à ses termes.*

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère, j'espère la rendre fière que dieu l'accueille dans son vaste paradis*

*Je dédie ce modeste travail à mon père, mes frères et sœurs et ma petite famille, ceux qui m'ont donné une reconnaissance toute particulière et assistance qui m'ont permis de franchir ce pas qui mène vers la réussite et le professionnalisme.*

*A tous les membres de ma grande famille*

*A tous mes amis*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, en particulier Pr TIDJET Mustapha directeur du CRLCA, le personnel du CRLCA, je vous remercie grandement.*

***DAHMANI Farid***

# *Listes des abréviations*

## **Listes des abréviations :**

<b>SCI</b>	Systeme de controle interne
<b>CI</b>	Contrôle interne
<b>COSO</b>	Commitee of Sponsoring Organisations
<b>CNCC</b>	Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes
<b>CRLCA</b>	Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighe
<b>CDF</b>	Contrôle Fédéral des Finances
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprises
<b>BC</b>	Bon de Commande
<b>BR</b>	Bon de réception
<b>OEC</b>	Ordre des Experts Comptables
<b>AMF</b>	Autorité des Marchés Financiers
<b>OECF</b>	Ordre des Experts Comptables Français
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

*Listes des figures et des  
tableaux*

### **LISTE DES FIGURES**

<i><b>N° de figure</b></i>	<i><b>Désignation</b></i>	<i><b>N° de page</b></i>
<i><b>01</b></i>	Schéma de COSO (les éléments du contrôle interne)	18
<i><b>02</b></i>	Organigramme du CRLCA	47
<i><b>03</b></i>	Organisation du service du budget et de la comptabilité du CRLCA	56

### **LISTE DES TABLEAUX**

<i><b>N° de tableau</b></i>	<i><b>Désignation</b></i>	<i><b>N° de tableau</b></i>
<i><b>01</b></i>	Liste des centres de recherche créés entre 1985 et 2019	43
<i><b>02</b></i>	Grille de séparation des tâches	63
<i><b>03</b></i>	F.R.A.P N°01	73
<i><b>04</b></i>	F.R.A.P N°02	74

# ***SOMMAIRE***

## ***Thème :***

***La mise en place d'un système de contrôle interne au sein d'une entreprise ;***

***Etude de Cas CRLCA***

## **Sommaire**

### **Introduction Générale**

### **Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne**

**Section I :** Aspects généraux du contrôle interne

**Section II :** Dispositif d'un processus de contrôle interne

**Section III :** Composantes d'un système d'un SCI

### **Chapitre II : Mise en place d'un système de contrôle interne, circuit achat/approvisionnement**

**Section I :** Introduction au circuit achat/approvisionnement

**Section II :** Objectifs et mise en place des mécanismes de la fonction achat/approvisionnement

### **Section III : Mise en place d'un système d'un SCI- Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de la CRLCA**

**Section I :** Présentation de l'organisme d'accueil CRLCA Béjaia

**Section II :** Le contrôle interne au sein de l'organisme d'accueil CRLCA Béjaia

**Section III :** La mise en place d'un système de contrôle interne au sein de l'entreprise cas pratique : CRLCA Bejaia

### **Conclusion générale**

# *Bibliographie*

## **Ouvrages**

Jacque Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'Organisation, Paris, 2006, Page 234.

Mouhamed Hamzaoui, « Audit, Gestion des Risques d'Entreprise et Contrôle Interne » 2ème Edition, Pearson Education, Paris, 2008, Page 80 et 138.

Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004, Page 53.

Contrôle Fédéral des Finances « Mise en place d'un système de contrôle interne » 2ème Edition, Suisse, 2007, Page 6.

OBERT. R coll., « DSCG Comptabilité et audit MANUEL ET APPLICATIONS », DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2009, Page 510 et 514.

Berne, « La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) » Contrôle Fédéral des Finances, Suisse, 2007, Page 14.

P. SCHICK, J. VERA, O. Bourrouilh Père, « Audit interne et référentiel des risques », Edition DUNOD, Paris, 2002. Page 18 et 19.

Durand J-P (1995), Le langage des achats, Editions Méthodes et Stratégies.

Perrotin R. (2005), Le marketing achats : Stratégies et techniques, 3ème Edition, Editions d'Organisation.

RENARD. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7ème Edition, Paris, 2010, Page 472.

Coopers, Lybrand, « la nouvelle pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P 116.

Bernard, Frédéric / Gayraud, Rémi et Rousseau, Laurent. « Contrôle interne », 3ème Edition, Editeur : Maxima, Publication 2010

## **Mémoires**

HARFOUCHE Hafid, HAMIDOUCHE Khelija, « la mise en place d'un système de contrôle interne – Cas de la SARL Ibrahim fils IFRI », en vue de l'obtention du diplôme master II en finance et comptabilité. Université de Béjaia, 2009.

## **Sites internet**

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (encyclopédie gratuite en ligne)

[www.coso.org](http://www.coso.org) (site officiel du COSO)

<https://www.focusifrs.com>

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

<https://www.lacademie.info>

<https://www.etudes-et-analyses.com>

## ***Remerciements***

On remercie dieu pour tout ce qu'il a fait pour nous, car sans lui rien de tout cela ne serait possible. Le miséricordieux, qui nous a donné le courage, la santé et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude et notre vive reconnaissance à notre promoteur monsieur **ARAB Zoubir**, qui a bien assuré l'encadrement de ce mémoire. Nous le remercions infiniment pour sa contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses remarques pertinentes et judicieuses.

Nous remercions également l'ensemble du personnel administratif et enseignant de la faculté SEGC, du département des sciences de gestion et le responsable du domaine Mr IFOURAH Hocine et le cadre dirigeant de la CRLCA.

Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui nous ont soutenus de près ou de loin durant notre mission.

# ***Introduction Générale***

## **Introduction générale**

Lorsqu'une organisation établit la liste des compétences des différents secteurs ou lorsqu'elle définit les décisions qui ne peuvent être prises qu'après l'avis d'une seconde personne, elle renforce son système de contrôle interne (SCI). Elle améliore ainsi l'efficacité de son action et réduit les risques. La responsabilité de l'élaboration et de la mise en place d'un SCI incombe à la direction de chaque organisation.

En effet, les risques d'une organisation doivent être maîtrisés au moyen de contrôles appropriés. Ces derniers doivent toujours répondre aux exigences d'efficacité, d'efficience et de traçabilité.

Le contrôle interne n'est pas un but en soi. Il est là pour soutenir la conduite d'une organisation et assurer une activité administrative correcte, respectueuse du droit, économe et efficace. La question du rapport entre ces avantages et le coût des mesures ne doit pas être ignorée. Il appartient à chaque organisation d'examiner cette question de manière critique. Finalement, et bien que le meilleur SCI ne puisse garantir une sécurité absolue, le Contrôle Fédéral des Finances constate que la simple démarche de mise en place d'un SCI constitue déjà une mesure préventive importante.

La problématique concernant ce thème s'articule autour de la question principale suivante :

**« Comment améliorer le développement des activités de la CRLCA par la mise en place d'un système de contrôle interne ? »**

De cette problématique découle une série de questions que nous allons traiter au cours de notre travail, à savoir :

- Quels sont les objectifs dévolus au SCI
- Quels peuvent être les impacts d'un tel dispositif pour la CRLCA

Le travail que nous livrons a pour ambition de contribuer à la réflexion sur l'importance de la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et cohérent.

Pour cela nous baserons notre réflexion sur les deux hypothèses suivantes :

- Le contrôle interne constitue un précieux outil de gestion pour le dirigeant dans sa prise de décisions en minimisant les risques résultants de l'activité du centre et les risques d'erreur ou de fraudes.
- Le contrôle interne vise à assurer une parfaite maîtrise des activités du CRLCA.

Au terme de ce travail, notre objectif principal sera de déterminer la méthodologie et l'importance de la mise en place d'un SCI au niveau du CRLCA. Pour y arriver, nous voudrions :

- Déterminer les trois principaux objectifs du CI.
- Définir les dispositifs du CI.
- Déterminer les trois phases de la mise en place d'un SCI.

Le plan dans tout travail de recherche revêt une importance majeure. Dans le cadre de notre réflexion, nous articulerons notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre, intitulé « Approche conceptuelle du contrôle interne », traite les sections suivantes : aspects généraux du contrôle interne, puis le dispositif d'un processus de contrôle interne et enfin ses différentes composantes.
- Le deuxième chapitre, intitulé « Mise en place d'un système de contrôle interne, circuit achat/approvisionnement », traite les sections suivantes : introduction au circuit achat/approvisionnement, ensuite les objectifs et mise en places des mécanismes de la fonction achats/approvisionnements. Enfin, les principales phases de la mise en place d'un SCI.
- Quant au troisième chapitre, intitulé « Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de la CRLCA », traite les sections suivantes : Présentation de l'organisme d'accueil CRLCA Bejaïa, ensuite le contrôle interne au sein de l'organisme d'accueil CRLCA Bejaïa, et enfin la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de l'organisme d'accueil CRLCA Bejaïa.

# **Chapitre I :**

## ***Approche conceptuelle du contrôle interne***

## **Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne**

### **Introduction**

A partir des différentes définitions du contrôle interne fournies par les divers organismes nationaux et internationaux, nous pouvons définir le contrôle interne comme un processus ou moyen par lequel la direction générale et les différents niveaux visent à atteindre leurs objectifs. Néanmoins, le contrôle interne n'apporte pas une garantie totale mais une couverture raisonnable des risques.

Les entreprises ont alors besoin qu'un guide leur soit fourni pour mettre en place ces principes en définissant chaque élément de contrôle interne.

Dans ce premier chapitre, nous visons à étudier les principaux aspects théoriques de notre sujet. Nous essayerons d'aborder au premier lieu des généralités sur le contrôle interne, à travers : sa définition et ses composantes, puis dans la deuxième section nous essayerons de donner les avantages et les limites CI, ensuite pour la troisième section nous aborderons les différentes composantes d'un SCI.

### **Section I : Aspects généraux du contrôle interne**

Certaines crises d'entreprises et faillites ont montré qu'il était urgent d'agir en matière de surveillance des entreprises. De ce fait, diverses réglementations, allant parfois très loin, sont venues encadrer les activités de surveillance et de contrôle de ces dernières.

#### **I.1. Historique du contrôle interne**

La traduction littérale de l'expression francophone contrôle interne en anglo-saxonne signifie « the internal control » ou « business control », dans lequel le verbe « to control » signifie conserver la maîtrise de la situation. Alors que, en français le mot « contrôle » compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l'évaluer<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> : Bernard, Frédéric / Gayraud, Rémi et Rousseau, Laurent. « Contrôle interne », 3ème Edition, Editeur : Maxima, Publication 2010.

Le contrôle interne est issu de l'histoire de la comptabilité depuis l'Antiquité. Le développement de la vie sociale, en particulier la formation d'États et de Royaumes qui devaient collecter des impôts, exigeait de l'endurance pour tenir des comptes et faire des calculs. Ce besoin est à l'origine de la comptabilité. Les anciens ont compris très tôt que non seulement un bon système d'information est utile, mais aussi une bonne gestion financière.

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

Alors nous constatons que le contrôle interne est un concept ancien qui a évolué avec le changement de l'environnement économique et réglementaire pour qu'il s'adapte avec les organisations de nos jours.

En 1977, l'ordre des experts comptables avait lancé la première définition du contrôle interne très proche de la vision maintenant répandue internationalement et qui a donné lieu à la publication des principaux référentiels<sup>2</sup>.

En suite aux États Unis, la « Treadway commission » constitue, en 1992, un groupe de travail pour établir une nouvelle approche du contrôle interne. Cette approche est connue sous le nom de COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission).

## **I.2. Définitions du contrôle interne**

Le contrôle interne est un concept très important pour une entreprise et son management et vise à leur donner un meilleur contrôle sur tous les processus qu'une entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Pour cerner précisément la notion actuelle de contrôle interne, plusieurs définitions peuvent être proposées :

---

<sup>2</sup> : <https://www.lacademie.info>

**Selon le conseil supérieur de l'ordre des experts comptable français (OECF)<sup>3</sup>**

En 1977 l'ordre des experts comptables français a défini le contrôle interne comme : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, le sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instruments de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

**Selon le référentiel COSO<sup>4</sup>**

« Le contrôle interne est défini comme un processus mise en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, et la conformité aux lois et règlements ».

**Selon l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI)<sup>5</sup>**

« Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une entreprise permettant à une organisation d'atteindre des objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine. Les informations sont ainsi fiables, les lois et le règlement et les directives de l'organisation sont respectés ».

---

<sup>3</sup> : Jacque Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'Organisation, Paris, 2006, Page 234.

<sup>4</sup> : Mouhamed Hamzaoui, « Audit, Gestion des Risques d'Entreprise et Contrôle Interne » 2ème Edition, Pearson Éducation, Paris, 2008, Page 80.

<sup>5</sup> : Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004, Page 53.

**Selon le Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes (CNCC)<sup>6</sup>**

« L'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ces activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exhaustivité et l'exactitude des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables. Le système de contrôle interne s'entend au-delà des domaines directement liés au système comptable ».

Par conséquent, le contrôle interne peut être défini comme un processus mis en œuvre par la direction, les dirigeants et les employés d'une entreprise dans le but de fournir une assurance raisonnable quant aux objectifs suivants :

- Optimisation des processus et des activités de l'entreprise. Pour fournir un fonctionnement efficace à un coût minimal tout en minimisant les erreurs et les risques ;
- Fiabilité des informations financières et de gestion ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux, à savoir :

- Le contrôle interne est un ensemble de mesures qui ne sont pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre une fin.
- Le contrôle interne n'est pas un événement ou une situation isolée, mais un ensemble d'actions qui imprègnent toutes les activités d'une entreprise. C'est un outil de gestion irremplaçable pour la gestion d'une entreprise. Les procédures de contrôle interne sont particulièrement efficaces lorsqu'elles s'inscrivent dans une culture d'entreprise intégrée à l'infrastructure.

---

<sup>6</sup> : Contrôle Fédéral des Finances « Mise en place d'un système de contrôle interne » 2<sup>ème</sup> Edition, Suisse, 2007, Page 6.

- Le CI est mis en œuvre par des personnes. Ce n'est pas simplement un ensemble de manuels, de procédures et de documents. Il est assuré par des personnes qui font vivre à tous les niveaux de la hiérarchie cet objectif commun. Le contrôle interne est l'affaire de la direction, des cadres et des autres membres du personnel. Ce sont les individus qui fixent les objectifs et mettent en place les contrôles.

### **I.3. Principes du contrôle interne**

Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle interne ont été définis il y a très longtemps par le congrès de l'OEC de 1977, ce sont : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information et l'harmonie<sup>7</sup>.

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux parmi lesquels nous pouvons citer :

#### **I.3.1.Principe d'organisation et de séparation des fonctions**

Pour un contrôle interne satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise présente caractéristiques suivantes :

- Préalable ;
- Adaptée et adaptable ;
- Vérifiable ;
- Formalisée.

L'entreprise exige une bonne séparation opérationnelle. Par conséquent, l'organisation doit être établie sous la responsabilité de l'entrepreneur. Cette responsabilité consiste à la fixation des objectifs, la définition et l'exécution des responsabilités.

---

<sup>7</sup> : OBERT. R et coll., Op.cit., Page 514.

**I.3.2. Principe d'intégration**

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par les recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Les contrôles mutuels consistent en un traitement ultérieur ou simultané d'informations par différents agents, mais selon la même procédure, pour confirmer la fidélité des résultats obtenus.

Les mesures technologiques couvrent tous les processus qui empêchent, corrigent ou minimisent l'intervention humaine et d'autres erreurs, négligences et fraudes.

**I.3.3. Principe d'indépendance**

Ce principe représente l'idée que quelles que soient les méthodes et les processus de l'entreprise, la finalité du contrôle interne doit être atteinte.

Il s'agit de s'assurer que la configuration du système de gestion automatisée ne supprime pas certains contrôles, par exemple :

- La suppression d'une écriture passée ;
- Le défaut d'impression possible ou de reconstitution d'information traitée en informatique.

**I.3.4. Principe d'universalité**

Ce principe signifie qu'il ne doit pas y avoir de personne, de zone ou d'installation en dehors du contrôle interne qui soit exclue du contrôle privilégié.

Il s'agit de voir si toutes les personnes se conforment aux procédures, et cette dernière est respectée en tout lieu et en tout temps.

**I.3.5. Principe de permanence**

L'organisation d'une entreprise et la mise en place d'un système de régulation (contrôle interne) supposent une certaine pérennité du système.

Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

**I.3.6. Principe d'harmonie**

Le contrôle interne est le processus d'application de procédures pour s'assurer que la taille, l'échelle et les coûts de conception de l'entreprise sont en harmonie.

En particulier, les petites et moyennes entreprises (PME) ne doivent pas ignorer que si le contrôle interne présente certaines limitations dans ses dimensions, notamment pour la mise en œuvre généralisée du principe de séparation des fonctions, néanmoins, cette déficience peut être partiellement compensée par les connaissances humaines. Activités détenues par les dirigeants de l'entreprise, l'un des éléments importants du contrôle interne.

On entend par ce principe l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et son environnement.

**I.3.7. Principe d'information**

Ce principe précise que l'information contenue dans les états financiers a besoin de quatre caractéristiques qualitatives pour être utiles : intelligibilité, pertinence, responsabilité, comparabilité.

Il s'agit de principes jugés importants pour être cités par l'entreprise, compte tenu de l'efficacité des procédures qui y sont menées.

## **I.4. Objectifs du contrôle interne**

Les contrôles internes sont essentiels aux processus de planification, d'exécution et de suivi des réalisations qui garantissent que les gestionnaires progressent vers la réalisation de leurs objectifs, détectent en temps voulu les dérapages qui peuvent menacer la rentabilité et assurent la pérennité de l'entreprise.

Ceci peut être regroupé en trois grandes catégories à savoir<sup>8</sup>:

- Objectif opérationnel ;
- Objectif d'informations financières ;
- Objectif de conformité.

### **I.4.1. Objectif opérationnel**

Le terme « Opération » sous-entend la réalisation de l'objet social, qui est la raison d'être de l'entreprise, « Opération » est synonyme de « Activité » au sein d'une entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.

L'atteinte des objectifs opérationnels, tels que la rentabilité des investissements, l'efficacité, voire la satisfaction des clients et des citoyens, ne dépend pas nécessairement uniquement de la volonté de l'entreprise.

Malheureusement, SCI ne peut empêcher les mauvais jugements ou les mauvaises décisions. De même, des causes extérieures peuvent entraver l'accomplissement de certains objectifs. Dans ce domaine, SCI n'a d'autre choix que de fournir à la direction un niveau d'assurance raisonnable qu'elle sera informée en temps opportun des événements externes ou internes susceptibles d'affecter sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

Les contrôles internes doivent s'assurer que les différents fournisseurs sont évalués en fonction de critères jugés importants par l'entreprise (prix, délai de livraison, conditions de paiement, etc.).

---

<sup>8</sup> : OBERT. R coll., « DSCG Comptabilité et audit MANUEL ET APPLICATIONS », DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2009, Page 510.

Il est également important pour les entreprises d'utiliser les appareils acquis pour obtenir le meilleur rendement possible, ce que l'on appelle efficace.

#### **I.4.2. Objectif d'informations financières**

Les informations financières générées au sein de l'entreprise sont également utilisées pour les décisions internes qui facilitent la production d'informations financières fiables et actualisées. Cela permet aux managers de mieux comprendre la structure financière de l'entreprise et l'état de la trésorerie nette.

#### **I.4.3. Objectif de conformité**

Un dispositif de contrôle interne est mis en place pour détecter à temps les écarts dans les objectifs de rentabilité visés par l'entreprise et limiter les risques. En effet, le contrôle interne a pour rôle de :

- Améliorer la planification, l'organisation et la direction ;
- Évaluer le rendement des activités à tous les niveaux ;
- Maitriser les besoins et les priorités du client ;
- Procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité.

Tout entreprise, peu importe sa taille devrait mettre en place les mécanismes lui assurant :

- ❖ **Le maintien de système de contrôle fiable :** Les systèmes comptables qui rendent les informations financières utiles à la prise de décision doivent produire des données et des états financiers fiables ;
- ❖ **La préservation du patrimoine :** Un bon contrôle fournit une variété de mécanismes pour prévenir les erreurs, la perte ou le vol, y compris les actifs enregistrés et la vérification systématique, en particulier avec les actifs physiques ;
- ❖ **L'optimisation des ressources :** Les capacités des employés et une bonne répartition du travail améliorent l'efficacité et la qualité de l'information ;

- ❖ **La prévention et la détection des erreurs et fraudes** : l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.

## **Section II : Dispositif d'un processus de contrôle interne**

### **II.1. Acteurs, rôles et responsabilités**

Chaque employé de l'entreprise apporte une contribution personnelle à un certain degré de contrôle interne. Cependant, leurs rôles incluent différents niveaux de responsabilité et de participation, tels que<sup>9</sup>:

- La direction générale
- Le conseil d'administration ou de surveillance
- Les auditeurs externes
- Les autres membres du personnel
- Les services d'audit ou de révision interne
- Le CDF.

#### **II.1.1. La direction générale :**

La direction générale, qu'elle agisse directement ou que ses services agissant par délégation, est responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Ainsi, elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

Le directeur général assume la responsabilité ultime, il doit assurer de l'existence d'un environnement positif dans lequel s'effectuent les activités de l'entreprise et les contrôles s'y attachent. Il en est de même pour les responsables des différentes fonctions et unités de la société<sup>8</sup>.

---

<sup>9</sup> : Coopers, Lybrand, « la nouvelle pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P 116.

### **II.1.2. Le conseil d'administration ou de surveillance**

Il appartient à la direction générale de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne.

Le conseil veille à ce que les risques majeurs identifiés qui sont encourus par la société soient adossés à ses stratégies et à ses objectifs, et que ces risques majeurs soient pris en compte dans la gestion de la société.

En effet, les rôles du conseil d'administration sont les suivants :

- Surveiller et piloter les activités de la société.
- Apporter des conseils sur la conduite des activités de la société.
- Définir ses attentes en matière d'intégrité et d'éthique.

En particulier, le conseil vérifie auprès de la direction générale que le dispositif de pilotage des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est de nature à assurer la fiabilité de l'information financière et de donner une image fidèle de la situation financière de la société.

### **II.1.3. Les auditeurs externes**

Les auditeurs externes contribuent à la réalisation des objectifs de la société en matière d'information financière et de conformité aux divers lois et réglementations.

En effet, les auditeurs externes fournissent effectivement au management et au conseil d'administration un point de vue objectif et indépendant en matière de contrôle interne en communiquant les conclusions d'audit, les résultats d'examen analytique et les recommandations sur les actions correctives nécessaires afin de la réalisation des objectifs de la société.

### **II.1.4. Les autres membres du personnel**

D'une part, pratiquement tous les employés sont chargés d'effectuer des contrôles tels que la coordination, le contrôle physique, le suivi des anomalies ou des erreurs, et l'analyse des diverses fluctuations et autres indicateurs de performance. Dans ces activités, l'attention du personnel a un impact direct sur l'efficacité du système de contrôle interne.

Tous les employés, d'autre part, informent leurs supérieurs de tout problème observé dans le système d'exploitation, de violations des normes et directives internes de l'entreprise, ou de délit.

#### **II.1.5. Les services d'audit ou de révision interne**

Les missions d'un service d'audit ou d'audit interne couvrent l'ensemble des travaux de l'entreprise et comprennent notamment les missions suivantes :

- Pour la fiabilité et l'intégrité des informations financières, bien sûr, enquêter sur les moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations.
- Examiner les systèmes mis en place afin de vérifier la conformité aux normes, procédures et directives susceptibles d'avoir un impact significatif sur les activités de l'entreprise et s'assurer que celui-ci se conforme aux lois et réglementations.
- Examiner les moyens utilisés pour assurer la protection des actifs et vérifier l'existence desdits actifs.
- S'assurer de l'utilisation efficace des ressources, sans gaspillage.

#### **II.1.6. Les législateurs et les autorités de tutelle :**

Les législateurs et les autorités de tutelle ont une influence sur les systèmes de contrôle interne des organisations.

En effet, ils établissent des règles qui poussent les entreprises à s'assurer que leur système de contrôle interne est conforme aux lois et réglementations. Ensuite, ils émettent des recommandations à l'intention de la direction concernant les améliorations à apporter au système de contrôle interne.

## II.2. Obstacles et limites du contrôle interne

Il faut toujours garder à l'esprit que tous les SCI ne peuvent fournir à la direction que des garanties raisonnables afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. En effet, du fait qu'elles reposent essentiellement sur des facteurs humains, toutes les structures de contrôle interne peuvent être affectées par la conception, le jugement ou l'interprétation erronée, l'ambiguïté et la fatigue.

Les facteurs ayant une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne et qui empêchent la direction d'avoir l'assurance absolue que les objectifs seront réalisés se présentent comme suit<sup>10</sup>:

- L'erreur de jugement ;
- Les dysfonctionnements ;
- Les contrôles outrepassés ou contournés par le management ;
- La collusion ;
- Le rapport coûts/bénéfices.

### II.2.1. Erreur de jugement

Lors de la prise de décisions qui affectent les opérations commerciales, l'efficacité du contrôle est limitée par le risque d'erreur humaine.

Les personnes impliquées dans de telles décisions doivent prendre des décisions sur la base des informations dont elles disposent et faire face à la pression de faire des affaires.

Ces décisions peuvent avoir des résultats décevants et devraient être modifiées à l'avenir.

---

<sup>10</sup> : Berne, « La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) » Contrôle Fédéral des Finances, Suisse, 2007, Page 14.

### **II.2.2. Dysfonctionnements**

Même un SCI bien conçu peut présenter un dysfonctionnement. Par exemple, un employé peut mal interpréter des instructions, céder à son travail quotidien ou ne pas prêter attention aux erreurs.

D'autres contrôles inhabituels n'étant pas suffisamment effectués, les personnes qui échangent avec d'autres peuvent ne pas faire leur travail correctement.

Également, les CDF découvrent souvent que les modifications apportées à leurs systèmes sont introduites avant que les employés ne reçoivent la formation nécessaire pour réagir de manière appropriée.

### **II.2.3. Contrôles outrepassés ou contournés par le management**

Un système de contrôle interne ne doit pas être plus efficace que la personne responsable de son fonctionnement. Même dans les organisations gérées efficacement, les administrateurs peuvent parfois contourner le SCI.

Cela signifie que les gestionnaires sont susceptibles de s'écarter des normes et procédures de la réglementation. Par exemple, afin d'obtenir des intérêts personnels et de cacher les activités de l'entreprise contre la violation de certaines obligations légales.

### **II.2.4. Rapport coûts/bénéfices**

Le profit est l'objectif de toutes les entreprises, d'une part, et la durabilité, d'autre part. Pour permettre de transformer la performance, les organisations réelles doivent comparer les coûts et les avantages associés au contrôle avant de le mettre en œuvre.

La difficulté globale d'analyse des ratios coûts-bénéfices peut définir un risque résiduel acceptable. De manière générale, il vaut mieux privilégier la gestion pour couvrir les risques les plus graves.

Il est à noter que la réalisation des objectifs peut être en outre compromise du fait de facteurs externes qui échappent au contrôle ou à l'influence de l'entreprise, tels que les facteurs politiques. Il convient de souligner également que certains contrôles sont nécessaires et

indispensables mais des contrôles excessifs vont à l'encontre du but recherché et peuvent devenir très coûteux, cela signifie, que le coût du contrôle interne ne doit pas dépasser le bénéfice qui en découle.

### **II.2.5. Collusion**

L'isolement fonctionnel est souvent un outil privilégié pour les systèmes de contrôle interne. Deux personnes ou plus qui agissent collectivement pour accomplir et dissimuler leurs actions peuvent fausser les informations financières et administratives d'une manière que la séparation des fonctions ne peut empêcher.

L'expérience montre que la contrefaçon des signatures nécessaires au paiement de factures de tiers constitue également un défi auquel doit faire face un bon SCI.

## **Section III : Composantes d'un SCI**

La mise en place d'un système de contrôle interne est devenue une nécessité importante pour les entreprises, afin de s'assurer la régularité et la sincérité de l'ensemble des opérations effectuées au niveau de chaque activité.

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées.

Ces composantes sont les suivantes<sup>11</sup>:

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

---

<sup>11</sup> : Mouhamed Hamzaoui, « Audit, Gestion des Risques d'Entreprise et Contrôle Interne » 2ème Edition, Pearson Éducation, Paris, 2008, Page 138.

Ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, en effet, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activités des sociétés. Selon le référentiel COSO « le contrôle interne est schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composantes principales indépendantes qui déclinent ensuite en un certain nombre d'items dont nous donnons quelques exemples dans la figure n°01 ».

**Figure N°01 :** Schéma de COSO (les éléments du contrôle interne) :



**Source:** P. SCHICK, J. VERA, O. Bourrouilh Perège, « Audit interne et référentiel des risques », Edition DUNOD, Paris, 2002. Page 18 et 19.

### III.1. Environnement de contrôle

La culture d'entreprise est une partie très importante de l'environnement de contrôle pour déterminer le niveau de sensibilisation des employés au besoin de contrôle. Il constitue la base de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant discipline et organisation.

Les facteurs influençant l'environnement de gestion comprennent, entre autres, la compétence du personnel consciencieux, la philosophie du leader, le style de gestion, et enfin la délégation de responsabilité, l'organisation et la politique éducative.

La création d'un environnement de contrôle est la première étape de la création d'un système et une condition préalable à la création et à la maintenance efficaces du SCI.

Les principaux éléments de l'environnement de contrôle sont :

- **Intégrité et éthique**

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

- **Structure organisationnelle**

Définition claire de la responsabilité d'une structure organisationnelle basée sur des ressources et des systèmes d'information appropriés, des procédures ou des méthodes de travail, des outils et des pratiques appropriées.

### **III.2. Évaluation et gestion des risques**

L'évaluation des risques constitue en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Compte tenu de l'évolution constante de l'environnement économique, des contextes juridiques et réglementaires et des conditions de travail, il est nécessaire de mettre en œuvre des méthodes pour identifier et maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

Cette étape d'inventaire doit être suivie d'une étape d'analyse pour déterminer la probabilité d'occurrence et les dommages potentiels en fonction du risque. Dans ce contexte, il devient primordial d'évaluer les risques objectivement pour mieux les maîtriser.

Pour mener correctement la gestion, il est nécessaire de faire un état des lieux, afin d'avoir les éléments de prise de décision. Elle nécessite différentes étapes :

- Identification des risques
- Évaluation des risques
- Traitement des risques
- Contrôle des risques

### **III.2.1. Identification des risques**

Il consiste à identifier les événements potentiels qui peuvent affecter la réalisation des objectifs commerciaux. L'identification des principaux risques associés aux objectifs de contrôle interne d'une entreprise nécessite une compréhension complète des activités les plus importantes de l'entreprise.

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

### **III.2.2. Évaluation des risques**

L'évaluation du risque consiste à mesurer le risque en fonction de la probabilité d'occurrence et de la gravité de la perte si le risque survenait. Il permet de déterminer à quel niveau se situe leur influence.

### **III.2.3. Traitement des risques**

Le traitement des risques décrit les mesures de traitements existantes (mutualisation, réduction ou acceptation). Il définit comment agir sur les facteurs susceptibles de réaliser le risque.

### **III.2.4. Contrôle des risques**

Appliquer un contrôle préventif est un détecteur, le but des tests préventifs est d'éviter les erreurs. Cela inclut la restriction de la technologie et de l'accès au système avec des mots de passe.

Le contrôle de cohérence organisationnelle (coordination) peut également être utilisé pour une plus grande contrôlabilité.

### III.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle peuvent être définies comme l'intégration et l'application de contrôle dans les processus, afin de contribuer à garantir la mise en œuvre des orientations prises par la direction.

Il s'agit de la gestion nécessaire pour faire face aux différents risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs de l'entreprise et pour mettre en œuvre efficacement ces contre-mesures. Les activités de contrôle sont mises en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise. Cela comprend une variété de tâches, notamment les approbations, la validation et le rapprochement, l'évaluation des performances, la sécurité des actifs et même la séparation des fonctions.

Diverses activités de contrôle créent souvent des interactions. C'est possible de planifier les activités de contrôle proportionnellement aux problèmes associés à chaque tâche. Par exemple, il est possible d'isoler des fonctionnalités au sein d'une entreprise en fonction d'un accès restreint au système. Ces délais et cette efficacité peuvent également être confirmés par des inspections de conformité.

Ces contrôles peuvent être répartis en trois groupes :

#### III.3.1. Les contrôles globaux

Ils s'appliquent à la quasi-totalité des opérations et contribuent à assurer leur fonctionnement correct, desquels nous pouvons citer :

- **La gestion de la sécurité** : Seules les personnes autorisées ont accès aux réseaux, bases de données et applications dont elles ont besoin pour faire leur travail.
- **La sécurité logique** : doit être alignée avec la sécurité physique. Si, par exemple, les dossiers des clients sont accessibles au public dans les couloirs, la gestion de la confidentialité sera rendue délicate.

### **III.3.2. Les contrôles applicatifs**

Ils se rapportent au traitement des différentes transactions de manière automatique et manuelle, nous pouvons citer : le contrôle de cohérence (rapprochement) qui consiste à détecter les erreurs de saisies des données en rapprochant automatiquement les montants saisis manuellement d'un total de contrôle.

### **III.3.3. Les contrôles physiques**

La sécurité physique des équipements, des stocks, des liquidités et autres actifs doit être assurée. Les biens doivent être inventoriés périodiquement et l'inventaire physique doit être rapproché des montants comptabilisés.

### **III.4. Gestion de l'information et communication**

La direction doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle.

Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le SCI, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes.

Il existe également un besoin plus large de communications efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale.

La communication consiste à définir clairement la culture de l'entreprise du point de vue du contrôle interne. Elle peut être propagée à travers une variété de médias, y compris des manuels, des notes internes, des messages... etc.

Chaque employé a besoin de savoir quelles informations communiquer à une personne et par quel canal. Ces flux ou ces canaux de communication doivent être en adéquation et en cohérence avec le concept de gestion des risques établis au niveau de l'entreprise.

Les systèmes d'information génèrent non seulement des données commerciales et financières, mais également des données liées à la conformité légale et réglementaire, afin que

vous puissiez gérer et contrôler les opérations. Par conséquent, le système d'information doit vérifier les éléments suivants :

- **Intégralité** : toutes les opérations validées sont enregistrées dans le système.
- **Validité** : toutes les opérations enregistrées reflètent des transactions réelles, légales et conformes à la réglementation.
- **Exactitude** : toutes les opérations validées sont enregistrées correctement dans le système et dans les délais.

### III.5. Pilotage et surveillance

Le système de contrôle interne lui-même doit être surveillé afin que son efficacité puisse être évaluée sur le long terme. Vous devez mettre en place un système de surveillance permanent comme celui-ci. Ce système fait partie de nos opérations quotidiennes et comprend des contrôles réguliers par le personnel de direction et de surveillance, tandis que d'autres méthodes sont utilisées par le personnel de direction dans le cadre de son travail.

Par exemple, il est recommandé de procéder à une analyse systématique des erreurs observées au cours du travail. Ces erreurs sont des indices importants pour aider à identifier et à résoudre les problèmes récurrents.

Un SCI surveillé et optimisé se distingue par le fait que son efficacité, sa traçabilité et son efficience, soient évaluées périodiquement, au moins une fois par année.

La supervision peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. La supervision et la veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de CI.

Le pilotage peut améliorer la réactivité du système de contrôle interne. Un système de contrôle interne est piloté :

- Afin d'évaluer la qualité dans le temps
  - Opérations courantes : exemple (supervision)
  - Opérations d'évaluation ponctuelle : exemple (autoévaluation, audit interne, audit externe).

- Les rôles et responsabilités des différents acteurs
  - L'audit interne :  
Évaluer l'efficacité du SCI ;  
En raison de son positionnement hiérarchique et de son autorité.
  - Les autres acteurs :  
L'audit externe  
Le législateur  
Le régulateur

## **Conclusion**

Nous pouvons conclure que les contrôles internes sont définis et mis en œuvre sous leur responsabilité en tant que dispositifs d'une entreprise. La finalité ultime du contrôle interne est la gestion de ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficace des ressources, et il doit s'assurer que les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels ou non, peuvent être considérés de manière appropriée ou de conformité.

Une fois, qu'un contrôle interne est mis en place, il convient de l'évaluer constamment, et étudier toutes les précautions qu'il faut entreprendre, en évitant tous les risques afin de réussir le contrôle interne et atteindre une efficacité absolue et non raisonnable.

## **Chapitre II :**

### ***Contrôle interne du circuit achats/approvisionnements***

## **Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement**

### **Introduction**

Ce chapitre est destiné à présenter ce qu'est la notion d'achats/approvisionnements en général et son rôle dans le développement des entreprises de tout type.

### **Section I : Introduction aux circuits achat/approvisionnement**

La fonction d'approvisionnement est étroitement liée à la connaissance de la demande, et la relation est si forte qu'il peut y avoir confusion entre la prévision de la demande et la détermination de la quantité fournie.

En effet, 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.

#### **I.1. Définition et rôle de la fonction achat**

##### **I.1.1. Définition**

D'une manière générale, « l'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie financière »<sup>12</sup>.

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.

Le cycle d'achat commence depuis qu'un demandeur habilité a exprimé une demande d'achat pour son activité et que celle-ci a fait l'objet de vérification au niveau du budget des achats.

---

<sup>12</sup> : Durand J-P (1995), Le langage des achats, Éditions Méthodes et Stratégies.

L'étude du cycle d'achat est très importante pour la prise de décisions au sein de l'entreprise.

### **I.1.2. Rôle de la fonction 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.

Le rôle de la fonction achats est de<sup>13</sup> :

- 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.

## **I.2. Définition et rôle de la fonction approvisionnements**

On parle principalement de fonction approvisionnements dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de la distribution. Il s'agit de l'exécution opérationnelle de l'achat.

### **I.2.1. Définition**

La mission de la fonction approvisionnement est de fournir à l'entreprise, dans les meilleurs conditions possibles, les matières premières, fournitures et tous les besoins de sa production<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> : Perrotin R. (2005), Le marketing achats : Stratégies et techniques, 3ème Edition, Edition d'Organisation.

<sup>14</sup> : [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com). (Diagnostic et redressement des entreprises en difficulté), 22 juin 2021.

Par conséquent, cette fonction gère la planification et la gestion logistiques réelles entre l'entreprise et ses fournisseurs, y compris les appels de commande ou de livraison, la gestion des stocks, l'entreposage et les problèmes de logistique liés au transport en amont.

## **I.2.2. Rôle de la fonction approvisionnement**

D'une manière générale, la fonction approvisionnements a pour rôle d'organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise.

### **I.2.2.1. Satisfaction des besoins**

Les travaux d'approvisionnement commencent dès que le besoin est exprimé, et se termine après l'expédition de la commande, et il est reconnu et conservé comme étant conforme à la quantité et à la qualité, envoyé à l'utilisateur et payé pour le fournisseur.

### **I.2.2.2. Constitution et gestion des stocks**

Peu de marchés en amont peuvent répondre immédiatement aux besoins des entreprises. Le problème est résolu par le stockage. Les niveaux de stocks varient en fonction de la capacité physique du magasin de vente, financière, type de marchandises, ...etc.

### **I.2.2.3. Collaboration à la définition de la qualité des articles**

Les entreprises doivent définir la qualité des articles entrant dans leur production. Afin d'optimiser le rapport qualité/prix, il est nécessaire d'impliquer l'acheteur dans l'analyse fonctionnelle du produit en cours de fabrication.

### **I.2.2.4. Participation aux décisions d'intégration**

Grâce à leur connaissance du marché en amont, les responsables achats peuvent fournir des informations utiles sur les niveaux de compétence des différents sous-traitants.

### **I.2.2.5. Réalisation d'une opération d'approvisionnement**

Pour pouvoir s'approvisionner, avant de fabriquer un produit, une entreprise doit ouvrir une étude du marché en amont.

### I.3. Liens entre les fonctions achats et approvisionnements

Dans beaucoup d'entreprises deux philosophies s'affrontent<sup>15</sup>:

- La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement « acheteurs/approvisionneurs », sous une direction unique.
- La seconde énonce au contraire que les achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, plutôt sur le court terme pour les approvisionnements et à moyen/long terme pour les achats. Dans cette approche, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionneurs peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours « achats/approvisionnements », ou être séparés et dépendre en responsabilité directement d'une fonction supply chain autonome.

D'autres vont au contraire mettre en place des fonctions spécifiques d'approvisionneurs ou bien dites de « gestion », voire encore, comme c'est souvent le cas décentraliser l'acte d'approvisionnement sur les utilisateurs eux-mêmes.

Et pour ce faire, elles vont s'appuyer sur des outils informatiques spécialisés leur permettant d'engager eux-mêmes des dépenses de produits et de prestations sans intervention de la fonction achats (ce qui est parfaitement justifié, la décision d'engagement étant juste une notion de décision de consommation et d'engagement budgétaire dans le cas d'achats récurrents).

---

<sup>15</sup> : DUNOD, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 5ème Edition, Paris, 2019, Page 9.

Dans les deux cas, l'expérience conduit généralement à privilégier le second point de vue, sachant que les profils professionnels requis ne sont pas du tout les mêmes, et que, par ailleurs, les préoccupations et les problèmes à régler à court terme l'emportent généralement sur les préoccupations à moyen terme, conduisant les acheteurs/approvisionneurs à privilégier par tendance « naturelle » les approvisionnements au détriment de la fonction Achats.

Certaines exceptions doivent néanmoins être admises dans le cas de très petites entreprises, limitées en moyens, et pour lesquelles la charge de travail au niveau achat ne permet pas d'occuper des personnes à temps plein.

## **Section II : Objectifs et mise en place des mécanismes de la fonction achats/approvisionnements**

Cette fonction est particulièrement importante pour la compétitivité de l'entreprise. Son objectif est de répondre aux besoins des entreprises en produits ou services nécessaires à son activité.

### **II.1. Objectifs de la fonction achat/approvisionnement**

Toute politique d'approvisionnement repose sur la réalisation d'objectifs. Ces objectifs doivent être conformes aux grandes orientations retenues par les dirigeants de l'entreprise, elle consiste à optimiser et à contrôler le processus d'achat et à établir des relations stables avec les fournisseurs. Ensuite, mettre en œuvre un système de gestion des stocks performant. On peut citer :

- **Objectif de cout :**
  - Chercher à acheter le moins cher possible pour une qualité égale.
  - Mettre les fournisseurs en concurrence.
- **Objectif de qualité :**
  - Chercher la qualité optimale qui correspond juste au besoin de l'entreprise.
- **Objectif de sécurité :**
  - Assurer la solidité des fournisseurs.
  - Limiter et optimiser le niveau des stocks de matières premières et fournitures.
- **Objectif de flexibilité :**
  - Choisir des fournisseurs flexibles, capables de répondre à l'évolution de la demande.

- **Délais :**
  - Assurer le respect des délais.
  - Régularité des livraisons.

## **II.2. Mise en place des mécanismes de fonctionnement**

Cette partie va nous amener à étudier l'organisation d'un service achats, ensuite l'organisation typique de la direction approvisionnements.

### **II.2.1. Organisation de la fonction achat**

L'organisation de la fonction achats repose sur deux critères majeurs : la politique des achats et les relations avec les autres fonctions de l'entreprise.

#### **II.2.1.1. La politique des achats**

La politique d'achats est l'application de la politique générale de l'entreprise au niveau des achats. Il définit un ensemble de règles et de lignes directrices destinées à guider les actions de la fonction achats. C'est à la direction générale d'établir et de formaliser une politique générale qu'il faudra ensuite décliner en une politique commerciale, une politique de fabrication, une politique d'achats, etc<sup>16</sup>.

Cela permettra à chacun, quel que soit son domaine d'expertise, de contribuer à la performance de l'entreprise. En effet, la définition et la formalisation des politiques générales et de leurs variantes permettront à chacun d'orienter ses actions et de les rendre cohérentes.

La définition d'une politique d'achats a de nombreux avantages. Premièrement, il transforme la volonté du dirigeant d'améliorer les acquisitions de l'entreprise. Elle permet également d'encadrer globalement les actions des fonctions centrales, puisqu'il gère plus de la moitié de la facturation.

De plus, lorsque l'entreprise n'a pas de service achats et n'a qu'un responsable achats, la politique d'achats permet de préciser toutes les normes à suivre dans la négociation et la sélection des fournisseurs. Enfin, elle permet d'établir des objectifs qui contribuent à stimuler les acheteurs, améliorant ainsi la performance de la fonction achats.

---

<sup>16</sup> : <https://www.etudes-et-analyses.com>

D'une manière générale, les éléments constitutifs d'une politique d'achats sont:

- Les objectifs qui peuvent se décliner selon la maîtrise des achats au sens du prix, de l'autofinancement, du coût de revient, de la réduction des coûts de fonctionnement du service ;
- Les relations avec les fournisseurs organisés en fonction de la typologie du marché (concentré ou atomisé) et de la puissance relative des parties (fournisseurs et donneurs d'ordres).
- Les règles déontologiques nécessaires au bon déroulement de la mission des achats.
- Enfin, les règles de communication tant internes qu'externes.

#### **II.2.1.2. Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise**

En raison de ses nombreuses tâches, la fonction achats doit collaborer avec de nombreuses toutes les fonctions de l'entreprise que nous allons présenter rapidement.

La fonction achat est également directement liée à la fonction marketing. En effet, les capacités marketing permettent aux clients de l'entreprise d'apparaître dans les sources et catégories de produits qu'ils souhaitent absolument découvrir lors de leur comportement d'achat. Il permet également de préciser quels seront les besoins futurs en termes de produit, de pérennité et d'après-vente. De son côté, le service achats peut informer le service marketing quant aux sources et produits utilisés par les concurrents mais aussi quant à l'évolution et la durée de vie des produits achetés.

Cela permettra à chaque département de prévoir et de répondre aux nouveaux besoins des clients pour augmenter les bénéfices de l'entreprise.

La fonction achats doit également coopérer avec le service Recherche et développement ou le bureau d'études. Leur communication a lieu dans la conception de nouveaux produits, car la fonction achat peut fournir une mine d'informations sur les derniers produits, matériaux et prix sur le marché. En retour, le service de recherche et développement communique à l'acheteur l'ensemble de ses besoins au travers de spécifications techniques des produits à acheter, ce qui permettra à l'acheteur de cibler au mieux ses contacts avec les fournisseurs.

Les fonctions achats et approvisionnements sont également en communication permanente. En effet, la fonction achats intervient en amont de l'approvisionnement lors de la sélection et de la négociation des projets. Cela lui impose donc de transmettre toutes les informations nécessaires au passage des commandes. Réciproquement, la fonction approvisionnements informera la fonction achat de toutes les relations et problèmes avec le fournisseur, et cette information sera utilisée dans les négociations ultérieures.

### **II.2.2. Organisation typique de la direction d'approvisionnement**

Approvisionner une entreprise en matières et produits intermédiaires consiste à répondre à quatre questions :

- Quels produits faut-il commander ?
- A quel fournisseur faut-il commander ?
- Selon quelles conditions ?
- A quel prix ?

#### **II.2.2.1. Déclenchement de la commande**

Les commandes de biens ou de services sont effectuées par le personnel autorisé en fonction des besoins de l'entreprise, pour des quantités optimales.

- **Définition du besoin**

C'est le processus de détermination des exigences et de l'autorisation des achats. En effet, pour la bonne gestion de l'entreprise, les achats planifiés sont essentiels, c'est pourquoi le budget des achats de fournitures et de services est établi. Si des produits ou des matières premières sont impliqués, un stockage excessif doit être évité.

En d'autres termes il faut satisfaire quelques conditions :

- Les utilisateurs doivent exprimer leurs besoins de manière suffisamment précise et détaillée ;
- Le niveau poids et technicité de l'acheteur doit être suffisant pour l'utilisateur, pour que les besoins ainsi exprimés soient réalistes et cohérents ;
- Il faut que les prévisions d'approvisionnement soient faites de manière régulière et pertinente ;
- On doit analyser les causes des écarts de prévisions ;
- La procédure de demande d'achat doit être suivie, adaptée au fonctionnement de l'entreprise.

- **Autorisation d'achats**

Les fonctions liées aux commandes doivent être distinguées des fonctions de réception, de stockage, de livraison, de maintenance permanente des stocks, d'enregistrement de compte et de contrôle de facture. Par conséquent, les demandes d'achat doivent être signées par le service des achats ou le directeur général avant de passer une commande.

- **Sélection des fournisseurs**

Pour obtenir les meilleures conditions d'achat, alliant prix, qualité, délai et modalités de livraison ainsi que les modalités de paiement, l'entreprise doit répertorier les principaux fournisseurs par type d'achat.

En fait, il faut répondre à certaines obligations :

- Le système de sélection des fournisseurs doit s'inscrire dans une stratégie plus large de diversification ou d'exclusion des sources d'approvisionnement, selon le type de projet concerné ;
- L'information sur les marchés fournisseurs doit être suffisante ;
- Les fournisseurs actuels de l'entreprise doivent être évalués périodiquement ;
- Les critères de sélection d'un nouveau prestataire doivent être suffisamment larges : qualité, sécurité, garantie financière, disponibilité, modalités de paiement, etc.

- **Passation de la commande**

Dans cette étape, il s'agit surtout, de veiller à ce que les bons de commande (BC) soient complets : Signature, quantité et qualité des articles commandés, délais livraison et conditions de transport, prix, mode de règlement...etc.

Également, il faudra s'assurer que les commandes sont suivies pendant le processus de rappel en cas de retard de livraison.

Le BC est généralement établi en cinq exemplaires :

- L'original destiné au fournisseur ;
- Un exemplaire au service initiateur de la demande ;
- Un exemplaire au service chargé de la réception ;
- Un exemplaire au service de la comptabilité ;
- Un exemplaire demeure au service « achats » pour l'inclure dans le dossier d'achat.

La personne habilitée à émettre le bon de commande est désignée par écrit et précise le montant maximum autorisé.

#### **II.2.2.2. Contrôle des livraisons (réception)**

Un contrôle de réception est prévu, et la livraison ne doit être acceptée que si la réception correspond à la commande de l'entreprise. Lors de la livraison de biens ou de services, l'entreprise doit vérifier que la livraison est exactement la même que la commande passée auprès du fournisseur.

Par conséquent, si l'entreprise ne met pas en œuvre ce contrôle lors de la livraison, elle peut encourir des risques, par exemple de devoir retourner des matériaux non conformes et donc de ne pas avoir suffisamment de stock pour approvisionner la ligne de production à temps.

Le contrôle de la qualité et de la quantité doit être réalisé au moment de la réception. Ces inspections se déroulent généralement en deux étapes :

- Contrôle documentaire de spécification et de quantité par rapprochement entre le BC et BR ;
- Contrôle physique de qualité de la marchandise reçue, il ne peut être traité que par une personne compétente qui procèdera soit de manière exhaustive, soit par sondages.

En fin de compte, il doit y avoir une procédure pour contrôler la quantité et la qualité des marchandises reçues, et informer immédiatement, l'acheteur et l'utilisateur lorsque les marchandises sont reçues.

### **II.2.2.3. Enregistrement des dettes (comptabilisation) :**

En raison du risque d'omission des services d'approvisionnement ou de comptabilité, il est nécessaire d'enregistrer la facture immédiatement après réception de la facture du fournisseur.

Le comptable doit être en mesure de détecter les biens d'occasion qui n'ont pas encore reçu de facture. En ce sens, une bonne procédure consiste à transférer systématiquement une copie du bon de commande et du reçu sur le compte. D'une part, cela permet à ce dernier de regrouper les commandes, les reçus et les factures en un seul colis ; d'autre part, il peut toujours connaître tous les reçus qui n'ont pas encore reçu de facture.

La comptabilité doit être organisée de manière à faire face aux pertes ou pénuries ultérieures de factures des fournisseurs, nous pouvons citer les procédures suivantes :

- Dès leur réception, les factures sont numérotées, afin de permettre leur identification et datées afin de mémoriser leur date d'arrivée ;
- Les doubles doivent être oblitérés d'un tampon « Duplicata-ne pas enregistrer » ;
- Avant d'être vérifiées, elles doivent être classées en attente ;
- Un certain nombre d'opérations est effectuée avant l'enregistrement de la facture :
  - ✓ Un rapprochement de la facture, du bon de réception ou de bon de commande en vue de s'assurer que la facture correspond à une réception effective, légitime.
  - ✓ Approbation de la facture par une personne responsable.
- Une fois enregistrée, la facture doit être classée dans un échéancier jusqu'à ce qu'elle soit payée.

### **II.2.2.4. Paiement des factures :**

Ce dernier volet est effectué par la trésorerie, a pour objectif de contrôler que la mise en paiement est autorisée, ainsi que les factures ne sont pas payées plusieurs fois.

A ce stade, il est nécessaire de s'assurer que la facture est payée conformément aux termes des négociations par l'acheteur, approuvées par la personne autorisée dans les délais appropriés.

Aussi, il faut éviter, grâce à des bons de contrôle interne, et à la séparation des fonctions; les erreurs, malversation...etc.

Enfin, cette étape est la décision finale dans le processus d'achat. Les sorties de trésorerie de l'entreprise répondant à la demande, elles doivent également être justifiées en termes de montants.

### **Section III : Mise en place d'un système de contrôle interne**

Pour les managers et responsables à tous les niveaux, il ne suffit pas de bien comprendre les contrôles internes, il faut savoir comment les mettre en œuvre.

En effet, les auditeurs internes ont une façon de faire leur travail, car il existe des moyens pour construire soigneusement un système de contrôle interne raisonnable. Il s'agit d'une approche fondée sur les risques, et bien que les méthodologies d'audit interne soient différentes, elles ne sont pas assimilées à celle-ci. Pour que cette méthodologie produise des résultats cohérents à travers les activités, les fonctions et les processus, il est essentiel que les critères de gestion globale des risques soient connus de tous pour lesquels ils sont définis. C'est à partir de là que chacun va se déterminer.

Pour chaque responsable, la mise en place d'un contrôle interne se fait en trois périodes successives<sup>17</sup> :

- Appréciation des préalables ;
- Identification des contrôles internes spécifiques ;
- Validation de la cohérence.

#### **III.1. Appréciations des préalables**

La mise en œuvre du contrôle interne ne peut se faire sans définition de la mission, ni connaissance parfaite des facteurs de réussite et des règles à respecter, auquel il faut y ajouter l'appréciation de l'environnement interne.

---

<sup>17</sup> : RENARD. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010, Page 472

### **III.1.1. Connaissance de la mission**

Elle gouverne le tout, les programmes qui ne sont pas clairement reconnus ou considérés comme incompatibles avec une mission clairement définie doivent supprimer ces questions avant de continuer. En effet, le questionnement fera appel à la hiérarchie, redéfinissant, clarifiant ou enflammant des contradictions dans le contenu de la mission.

Nous ne pouvons pas aller plus loin sans cette indispensable révision, à moins que la définition de la mission ne soit un problème en premier lieu. Mais, néanmoins, il est recommandé qu'une personne aussi confiante valide les idées de cette mission afin d'éviter de futures surprises et de construire sur des bases solides.

### **III.1.2. Appréciation des facteurs de réussite**

La liste de tous les éléments requis pour une mission réussie doit identifier et exécuter l'emplacement actuel et les éléments manquants. Il est recommandé de faire cet inventaire ensemble afin de ne rien omettre.

L'observation de la situation existante peut modifier les termes de la mission. Les éléments dont on dispose vont-ils au-delà de ce qui est inventorié comme nécessaire ? il faudra envisager d'étendre la mission ou de supprimer certains éléments indésirables.

Cependant, il faudra peut-être en tenir au fait que les éléments disponibles peuvent sembler insuffisants ou modifier votre mission dans une direction qui rétrécit. Il n'y a aucune possibilité de compromis entre ces deux solutions, mais il convient d'en adopter une. Ainsi, dans la première étape de la mise en œuvre du conflit, des contradictions peuvent surgir qui, jusque-là, donnent lieu à des éléments potentiels, mais certainement absurdes. Tenter de mettre en place des contrôles internes rationnels, c'est s'obliger à mettre fin à la situation ambiguë.

### **III.1.3. Identification des règles à respecter**

Chacun doit dresser une liste des choses qu'il doit savoir pour identifier ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas. Des violations des règles internes, des délits se produisent ailleurs, si une pré mise à niveau est requise avant de procéder une fois de plus ici des infractions, des manquements aux règles internes ne prennent pas le risque de fournir un mécanisme pouvant être transmis ici.

Cependant, après que ces trois pré requis soient correctement traités en fonction de la situation existante, le développement d'un système général de contrôle interne peut être lancé.

### III.2. Identification des dispositifs du contrôle interne

Les activités de contrôle sont propres à chaque organisme et à chaque fonction dans un organisme. Habituellement, ces contrôles internes spécifiques sont classés en trois groupes, un classement par nature qui se superpose au classement par destination des dispositifs permanents de contrôle interne :

- Les contrôles internes spécifiques ;

**Exemple** : les séparations de tâches, les mots de passe, les dispositifs de sécurité

- Les contrôles internes détecteurs ;

**Exemple** : les actes de vérification, les comptes rendus, les rapprochements

- Les contrôles internes directs.

**Exemple** : les procédures, la formation, le visa pour autorisation

#### ➤ *Ces dispositifs, comment sont-ils identifiés ?*

Pour identifier ces dispositifs, en suivant quatre étapes :

- Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires,
- Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche,
- Identifier les dispositifs,
- Qualification.

#### III.2.1. Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires

D'abord, ce découpage se déroule au niveau de l'entreprise et est réalisé avec les première et deuxième conditions pour chaque activité. Il s'agit d'une approche familière pour l'auditeur interne et c'est l'approche utilisée pour identifier les zones dangereuses et créer des enquêtes de contrôle interne. De même, les administrateurs identifient, listent et, si possible, séquentent toutes les opérations de base de leur activité.

C'est pour lui un travail plus facile à réaliser que pour l'auditeur puisqu'il connaît bien son activité. En plus le découpage sera fin et précis, plus le dispositif de contrôle interne mis en place ne sera rigoureux et efficace.

### III.2.2. Identifier et évaluer les risques attachés à chaque tâche

Identifier et évaluer les risques attachés à chaque tâche, en d'autres termes se poser la question : que passerai-il si cette tâche était mal faite ?

Pour chacune de ces identifications, il faut procéder à une évaluation du risque pour savoir s'il est : important, moyen ou faible.

Cette évaluation, qui n'est pas sans rappeler celle de la cartographie des risques, ne peut être scientifique et exacte, elle reste aléatoire et approximative.

Il s'agit d'une estimation qualitative. Cette dernière permettra de mesurer le besoin absolu d'un appareil spécifié par cette estimation. Certaines personnes perçoivent le risque d'une manière plus robuste et s'engagent dans des calculs qui permettent une pesée plus précise.

Cependant, il s'agit simplement de savoir s'il existe un besoin de fournir un appareil précis et multiple puissant, ou si des moyens simples relativement basiques peuvent être satisfaisants.

### III.2.3. Identifier les dispositifs

Dans cette étape, il faut déterminer pour chacun de ces risques, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat, c'est-à-dire chercher la réponse à la question :

- **Que faut-il mettre en place pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ?**

Par conséquent, il fournit une liste théorique des équipements nécessaires pour maîtriser parfaitement chaque opération de base. Cependant, il est important de ne pas perdre les conséquences relatives de cette méthode. Le risque ne peut pas être complètement éliminé. Il y a deux raisons principales qui doivent être discutées pour réduire les chances.

- Substance toujours ce que certains appellent « le risque de contrôle interne », c'est-à-dire celui inhérent au dispositif lui-même qui, conçu et mis en œuvre par des personnes, souffre congénitalement d'imperfection.
- C'est le risque d'audit lui-même : la démarche d'audit elle-même porte en soi sa relativité.

### **III.2.4. Qualification**

Même après que ces dispositifs spécifiques aient été spécifiés, il reste possible de les reconnaître, c'est-à-dire de les installer dans la famille de leur origine, dans un dispositif de contrôle interne permanent dont ils s'inscrivent dans la finalité, les moyens, le système d'information, l'organisation, les méthodes et procédures, supervision.

### **III.3. Validation de la cohérence**

Chacun des appareils spécifiques suivants est regroupé dans la famille à laquelle il appartient. Tous les dispositifs identifiés sont vérifiés pour s'assurer qu'ils sont cohérents entre eux :

- Ceux qui sont de la nature « objectifs » s'inscrivent bien dans le cadre de la mission à réaliser ;
- Ce qui sont de la famille « système d'information et pilotage » permettent de mesurer l'avancement des objectifs ;
- Ceux qui sont de la famille « moyens » concourent à la réalisation des objectifs à partir de ce regroupement.

### **Conclusion**

Nous pouvons conclure que l'approvisionnement constitue la fonction la plus importante au niveau de l'entreprise, puisque c'est elle qui assure la satisfaction de tout besoin au sein de l'organisation.

L'efficacité globale de la fonction d'achat doit s'estimer en tenant compte de l'importance que l'entreprise accorde au coût, à la sécurité et à la flexibilité de ses approvisionnements.

La décision d'achat est prise dans une procédure de validation de la réquisition, et le besoin doit être légitime et pratique. Par conséquent, « Mieux acheter pour mieux vendre », mieux acheter suppose une parfaite maîtrise du processus d'approvisionnement de l'entreprise afin d'obtenir les meilleures matières premières et/ou produits issus de la sélection interne du fournisseur.

## **Chapitre III :**

### ***Mise en place d'un système de contrôle interne***

#### ***Cas de la CRLCA***

### **Introduction au Chapitre III :**

Après avoir vu l'aspect théorique du contrôle interne et de la performance de l'entreprise nous nous concentrerons sur le cas réel de ce dernier.

Dans ce dernier chapitre, nous allons d'abord présenter l'entreprise d'accueil « Centre de recherche en langue et culture amazighes Bejaia » en vue de connaître ses différents services et les composantes de la direction. Ensuite pour mieux mener notre cas, nous allons appliquer la méthodologie de contrôle interne réellement dans le souci d'en déduire l'objectif d'un système de contrôle interne pour une finalité d'efficacité et de maîtrise des risques de protection du patrimoine de l'entité.

### **Section 1. La présentation de l'organisme d'accueil : ses activités, ses missions et ses spécificités**

Notre stage pratique s'est déroulé, entre début juin 2021 et début juillet 2021, au sein du Centre de recherche en langue et culture amazighes (CRLCA), localisé dans le Campus Aboudaou de l'université de Bejaia. Ce centre est une forme d'EPST nouvellement créée.

Dans cette section, nous ferons d'abord une présentation du CRLCA, son mode de fonctionnement. Puis, nous traiterons de ses activités ainsi que de ses missions.

#### **1.1. La Présentation du CRLCA**

Le Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes est créé par le Décret exécutif n° 17-95 du 29 Joumada El Oula 1438 correspondant au 26 février 2017. Le Centre est un établissement public de recherche à caractère scientifique et technologique à vocation de recherche, placé sous tutelle de la Direction Générale de la Recherche Scientifique et Développement Technologique (DGRSDT), du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

Le CRLCA est régi par les dispositions du décret exécutif n° 11-396 du 28 Dhou El Hidja 1432 correspondant au 24 novembre 2011, fixant le statut-type de l'établissement public à caractère scientifique et technologique ainsi que par les dispositions du décret exécutif cité ci-dessus portant sa création.

Il se décline en sept(7) segments d'activités de recherche, à savoir : Linguistique appliquée et standardisation ; Lexicologie et néologie ; Didactique et pédagogie ; Traduction et édition ; Littérature et production audiovisuelle ; Informatique appliquée à la langue Amazighe ; Anthropologie et civilisation Amazighe.

## **1.2 Historique statut-type des EPST**

L'établissement public à caractère scientifique et technologique EPST est une catégorie particulière d'établissements publics. La loi n° 15-21 du 30 décembre 2015, portant loi d'orientation sur la recherche scientifique et le développement technologique (Journal officiel n°71 du 30 décembre 2015 – article 06), la considère comme étant une : « catégorie juridique d'établissements publics applicable aux établissements de recherche scientifique dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière adaptée à la spécificité de leurs missions ».

Dans le texte du statut-type des EPST (Décret exécutif n° 11-396 du 24 novembre 2011), ces établissements publics sont soumis à des règles adaptées à la spécificité de leurs missions, notamment la budgétisation par l'Etat, la tenue d'une comptabilité conforme au système comptable financier et le contrôle financier a posteriori.

Sont aussi prévues les modalités d'utilisation directe des ressources que ces établissements parviendraient à générer. C'est l'expression de la volonté accordée par le législateur à ces établissements afin de générer les ressources leur permettant de progresser. Le législateur est allé plus loin en accordant aux EPST la possibilité de créer des filiales et de prendre des participations dans d'autres filiales. C'est le cas par exemple du Centre de développement des énergies renouvelables (C.D.E.R) qui, à partir du 03/07/2007, le conseil d'administration du centre s'est réuni pour adopter et approuver la création d'une filiale commerciale dénommée « Études et Réalisations en Énergies Renouvelables - ER2 ».

De ce qui précède, la spécificité des EPST justifie donc la tenue d'une comptabilité « hybride », c'est-à-dire associant la comptabilité publique avec la comptabilité financière.

**Tableau N 01 : Liste des centres de recherche créés entre 1985 et 2019**

	<b>Centre</b>	<b>Année</b>	<b>Wilaya</b>	<b>Décret de création</b>
<b>1</b>	Centre de Recherche sur L'information Scientifique et Technique (C.E.R.I.S.T)	1985	Alger	Décret n° 85-56 du 16 mars 1985
<b>2</b>	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (C.R.E.A.D)	1985	Alger	Décret n°85-307 du 17 décembre 1985
<b>3</b>	Centre de développement des énergies renouvelables (C.D.E.R)	1988	Alger	Décret n° 88-60 du 22/03/1988
<b>4</b>	Centre de Développement des Technologies Avancées (C.D.T.A)	1988	Alger	Décret Présidentiel n° 88-61 du 22 mars 1988
<b>5</b>	Centre de Recherche Scientifique et Technique sur les Régions Arides (C.R.S.T.R.A)	1991	Biskra	Décret exécutif n° 91478 du 14 décembre 1991
<b>6</b>	Centre de Recherche Scientifique et Technique pour le Développement de la Langue Arabe. (C.R.S.T.D.L.A)	1991	Alger	Décret exécutif n° 91-477 du 14 Décembre 1991
<b>7</b>	Centre de Recherche en Technologies Industrielles (C.R.T.I)	1992	Sétif	Décret 92-280 du 06 juillet 1992
<b>8</b>	Centre de recherche scientifique et technique en analyses physico-chimiques (C.R.A.P.C)	1992	Alger	Décret exécutif N° 92-214 du 23 Mai 1992
<b>9</b>	Centre de Recherche scientifique et technique en Anthropologie Sociale et Culturelle (C.R.A.S.C)	1992	Oran	Décret N°92-215 du 23 mai 1992
<b>10</b>	Centre de Recherche en Biotechnologie (CRBt)	2007	Constantine	Décret exécutif N°07-338 du 31 octobre 2007
<b>11</b>	Centre de Recherche en Technologie des Semi-Conducteurs pour L'énergétique (C.R.T.S.E)	2012	Alger	Décret exécutif N°12-316 du 21 Août 2012
<b>12</b>	Centre de Recherche en Sciences Islamiques et Civilisation (C.R.S.I.C)	2015	Laghouat	Décret exécutif n ° 15-136 du 23 mai 2015
<b>13</b>	Centre de recherche en Langue et Culture Amazighes (C.R.L.C.Amazighe)	2017	Bejaia	Exécutif n° 17-95 du 26 février 2017
<b>14</b>	Centre de Recherche en Mécanique	2018	Constantine	Décret exécutif n°18-244 du 09 octobre 2018
<b>15</b>	Centre de Recherche en Sciences Pharmaceutiques (C.R.S.P)	2018	Constantine	Décret exécutif n°18-245 du 09 octobre 2018
<b>16</b>	Centre de Recherche en Environnement (C.R.E)	2018	Annaba	Décret exécutif n°18-264 du 17 octobre 2018
<b>17</b>	Centre de recherche en technologies agroalimentaires	2019	Bejaia	Décret exécutif n° 19-143 du 29 avril 2019
<b>18</b>	Centre de recherche en agropastoralisme (Djelfa)	2019	Djelfa	Décret exécutif n°19-144 du 29 avril 2019

**Source** : recueils des textes MESRS [.http://www.dgrsdt.dz/Pdf/Documents/CentresMESRS\\_Fra.pdf](http://www.dgrsdt.dz/Pdf/Documents/CentresMESRS_Fra.pdf).

## **Localisation :**

Le centre de recherche en langue et culture amazighes de Bejaia doté d'une gestion autonome et de la personnalité morale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique est situé au niveau du campus Aboudaou de l'université de Bejaia, à 6klm du chef-lieu de la wilaya de Bejaia. Le terrain et la bâtisse du centre sont en cours d'inscription dans les livres domaniaux (sommier consistance) à l'indicatif du CRLCA

### **1.3 Missions et objectifs des EPST**

La loi d'orientation sur la recherche scientifique et le développement technologique (n° 15-21 du 30 décembre 2015) précise, dans son article 7<sup>1</sup>, l'objectif principal à savoir le développement économique, social, culturel, scientifique et technologique du pays, ainsi que les principaux objectifs sectoriels notamment :

- La promotion de la qualité de la production nationale et la promotion des connaissances engénérale ;
- Le développement de la société de l'information et la promotion de l'emploi ;
- La protection et la mise en valeur du patrimoine culturel et civilisationnel national ;
- L'approfondissement des études sur l'histoire de la civilisation humaine dans toutes ses étapes, notamment en Algérie, ainsi que celles de la recherche sur les langues arabe et amazighe et leur promotion.

Parallèlement, l'article 7 du décret exécutif n°11-396 du 24/12/2011 fixant statut type des établissements publics à caractère scientifique et technologique, précise que les EPST sont chargées de réaliser les programmes de recherche scientifique et du développement technologique fixés dans leurs décrets de création.

Toutefois un délai n'excédant pas cinq (5) ans est accordé à tout EPST pour sauvegarder les critères de base servant à leurs créations à savoir, les moyens financiers et matériels, la présence de potentiel scientifique et technique nécessaires à la concrétisation de leurs objectifs notamment de constituer au minimum seize (16) équipes de recherche à compter de la date de publication du décret de création de l'établissement au Journal officiel.

---

<sup>1</sup> Journal officiel n°71 du 30 décembre 2015 (page 07 – art 07)

Lorsque ces conditions ne sont plus réunies, l'établissement est dissous dans les mêmes formes que celles prévues à la création<sup>2</sup>.

Enfin, le chapitre 7 précise les conditions de création des filiales d'une part, les conditions de délibération du conseil d'administration sous contrainte de l'approbation de l'autorité de tutelle.

#### **1.4 L'organisation interne et le fonctionnement du CRLCA**

Le personnel du centre est essentiellement des fonctionnaires relevant du statut général de la fonction publique. Ils sont au nombre de quarante (40), un personnel dans le cadre des dispositifs d'insertions professionnelle et sociale au nombre de dix (10), tous encadrés par un directoire composé du directeur du centre ainsi, du secrétaire général et du directeur adjoint. L'effectif du centre est réparti en deux corps à savoir le personnel permanent, chercheur au nombre de 15 et personnel de soutien à la recherche au nombre de 20 et le personnel contractuel au nombre de 4.

A rajouter à ces deux corps permanent et contractuel des chercheurs associés recrutés par projets.

L'arrêté interministériel du 12 juin 2019 fixant l'organisation interne du CRLCA et ce conformément aux dispositions de l'article 10 du décret exécutif n° 11-396 du 24 novembre 2011 fixant le statut type de l'EPST.

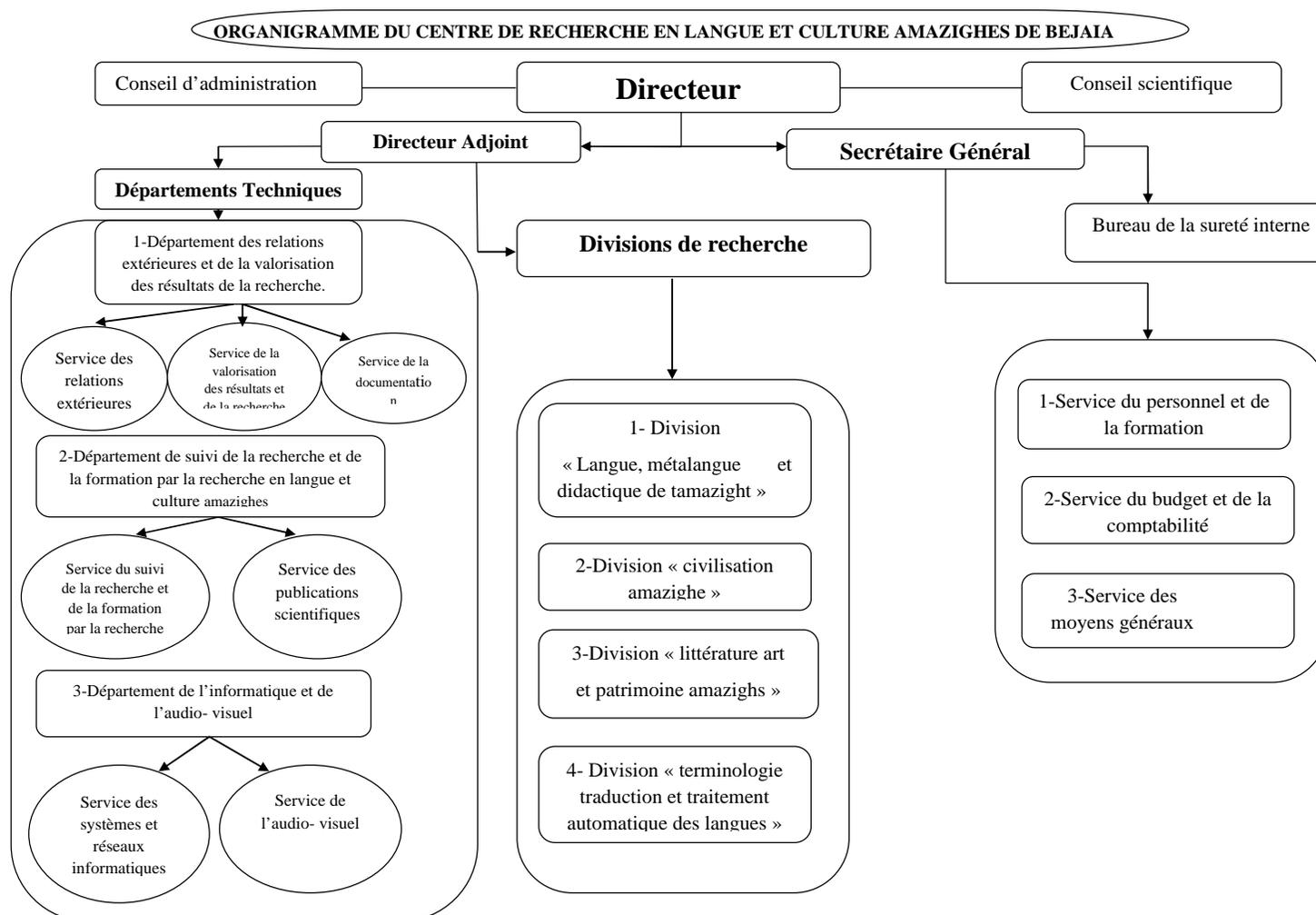
Ce présent arrêté consacre les dispositions citées dans le décret exécutif suscité, notamment son article 11 qui fixe le poste du secrétaire général, chargé de coordonner les activités des services administratifs ainsi que le poste de directeur adjoint pour assister le directeur du centre dans le domaine des activités scientifiques et développement technologique et pour coordonner les activités des départements techniques organisés en services, en réponse aux besoins structurels et fonctionnels imposés par la montée en cadence des activités de recherche scientifique de l'établissement (voir organigramme du centre dans la page suivante).

---

<sup>2</sup> Article 2 du décret n° 11-396 du 24 novembre 2011 (conditions de création des EPST)



Figure 2. Organigramme du CRCLA



Source : Arrêté interministériel du 9 Chaoual 1440 correspondant au 12 juin 2019 portant organisation interne du centre de recherche en langue et culture amazighes

Ainsi, pour la mise en œuvre des missions qui lui sont confiées par le décret exécutif n°17-95 du 26 février 2017, et sous l'autorité du directeur, assisté du directeur adjoint et du secrétaire général, le centre est organisé en départements techniques (3), en services administratifs (3) et en divisions de recherche (4).

### **2.2.1 Missions et tâches du Directeur**

Le directeur est nommé par décret sur proposition du ministre de tutelle. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes. Il assure la direction de l'établissement et est responsable de son bon fonctionnement. A ce titre, il exerce le pouvoir de gestion et le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des personnels, en tant qu'ordonnateur principal, il engage et ordonne les dépenses dans les limites des crédits alloués et recouvre les recettes.

### **2.2.2 Missions et tâches du Directeur adjoint**

Le directeur adjoint assiste le directeur en matière d'activités scientifiques et de développement technologique et coordonne les activités des départements techniques organisés en services.

### **2.2.3 Missions et tâches du Secrétaire général**

Le secrétaire général coordonne l'activité des services administratifs organisés en services.

### **2.2.4 Missions et tâches du Conseil d'administration**

Le conseil d'administration d'un EPST est composé de douze (12) à dix-huit (18) membres désignés pour une période de quatre (4) ans. La liste nominative des membres du conseil d'administration est fixée par arrêté de l'autorité de tutelle ainsi que le décret de création de l'établissement. Le conseil d'administration délibère sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de l'établissement, et à favoriser la réalisation de ses objectifs.

Le conseil d'administration se réunit en session ordinaire deux (2) fois par an sur convocation de son président. Il peut se réunir en session extraordinaire, en tant que de besoin, à la demande du président ou du directeur de l'établissement ou des deux tiers (2/3) des membres du conseil d'administration.

#### **1.4.5 Missions et tâches du Conseil scientifique**

Outre le directeur de l'établissement et les directeurs des unités de recherche, le conseil scientifique d'un EPST est composé de douze (12) à dix-huit (18) membres. La liste nominative des membres est fixée tous les quatre (4) ans par arrêté de l'autorité de tutelle.

Le conseil scientifique est un organe consultatif. À ce titre, il émet des avis et recommandations. Il propose les orientations des politiques de recherche et de documentation scientifique et technique. Il donne son avis sur toute autre question d'ordre pédagogique et scientifique qui lui est soumise par son président.

Le directeur porte à la connaissance du conseil d'administration les avis et recommandations émis par le conseil scientifique.

#### **1.4.6 Les départements techniques**, au nombre de trois, sont constitués du :

➤ **Département des relations extérieures et de la valorisation des résultats de la recherche**

Ses tâches est d'assurer la collecte, le traitement, la conservation et la diffusion de l'information scientifique et technique dans le domaine de la langue et de la culture amazighes, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes des manifestations scientifiques et leur médiatisation, la promotion et la valorisation des résultats de la recherche, la gestion, le développement et la conservation du fonds documentaire et des archives scientifiques et techniques. Ce département est organisé en trois (3) services ,à savoir :

- Le service des relations extérieures ;
- Le service de la valorisation des résultats de la recherche ;
- Le service de la documentation.

➤ **Département de suivi de la recherche et de la formation par la recherche en langue et culture amazighes**

Il contient deux services :

- Le service du suivi de la recherche et la formation par la recherche ;

- Le service des publications scientifiques.

Ce dernier est chargé de mettre en œuvre les programmes du centre et d'assurer le processus éditorial, ainsi que le suivi et l'évaluation des projets de recherche et des études inscrits dans le plan des prestations de prendre en charge les préoccupations des chercheurs chargés des projets et veiller à leur traitement.

➤ **Département de l'informatique et de l'audiovisuel**

Il est responsable de mettre en place une base de données dans le domaine de compétence du centre, d'assurer l'appui technique à la conception et à la production de recherches en ligne, l'exploitation, la gestion, le développement et la maintenance des infrastructures des réseaux et du site web du centre, la couverture des enquêtes de terrain et des manifestations scientifiques, de constituer des banques de données audio, audiovisuelles et manuscrites qui sont en rapport avec la langue et la culture amazighes et d'acquérir des productions audiovisuelles en/sur la langue et la culture amazighes. Le département se compose de deux (02) services :

- Le service des systèmes et des réseaux informatiques ;
- Le service de l'audiovisuel.

**1.4.7 Les services administratifs**, au nombre de trois, sont organisés en :

Coordonnés par le secrétaire général du centre.

➤ **Service du personnel et de la formation**

Sa mission consiste à élaborer et mettre en œuvre le plan annuel de gestion des ressources humaines et pluriannuels de formation, de perfectionnement et de recyclage des personnels, à assurer le suivi de la carrière des personnels et à assurer la gestion des affaires contentieuses et juridiques du centre.

➤ **Service du budget et de la comptabilité**

Il est chargé d'élaborer le projet de budget de fonctionnement et d'équipement du centre et d'en assurer l'exécution, après approbation et de tenir la comptabilité générale du centre.

➤ **Service des moyens généraux**

Sa mission est d'assurer, d'une part la dotation en moyens de fonctionnement des structures du centre, la gestion, l'entretien et la maintenance du patrimoine mobilier et immobilier, la conservation et l'entretien des archives du centre et d'autre part de tenir les registres d'inventaire du centre.

Le bureau de sureté interne est rattaché aussi au secrétaire général.

**1.4.8 Les divisions de recherche**, au nombre de quatre, sont constituées de :

- La division « Langue, métalangue et didactique de tamazight » ;
- La division « Civilisation amazighe » ;
- La division « Littérature, art et patrimoine amazighs » ;
- La division « Terminologie, traduction et traitement automatique des langues ».

Chaque division est chargée de mener des études et des travaux de recherche dans son domaine, de les approfondir davantage dans l'objectif de promouvoir la langue et la culture Amazighes dans toutes ses formes. Ces divisions seront à l'avenir les cellules génératrices de ressources permettant d'assurer à la fois la continuité de l'activité et la pérennité du centre.

Le conseil d'administration du centre comprend, au titre des institutions étatiques, des représentants de plusieurs ministères dont la culture, la défense, l'Intérieur, les affaires religieuses, l'éducation nationale, de la communication ainsi qu'un représentant du Haut-commissariat à l'amazighité.

### 1.5 Les activités et missions du CRLCA

Dans l'article 3 du Décret n° 17-95 portant la création du centre est souligné : « Outre les missions définies à l'article 7 du décret exécutif n° 11396 du 28 Dhou El Hidja 1432 correspondant au 24 novembre 2011, le centre a pour mission la réalisation des programmes de recherche scientifique dans les différents domaines et de promouvoir la langue et la culture Amazighes dans toutes ses formes et expressions.

À cela s'ajoute des missions précises en matière de langue et en matière de culture. Ainsi, le centre est chargé :

**\* En matière de langue Amazighe :**

- De mettre en œuvre des projets de recherche dans les domaines des sciences et techniques du langage appliqué à la langue Amazighe dans toutes ses variétés ;
- De réaliser des travaux de recensement, de rationalisation, d'adaptation et de production de la terminologie scientifique et technique ;
- De participer à la prospection, à la sélection, à l'acquisition et à la diffusion des blogs lexiques et la documentation à caractère pédagogique, scientifique et technique ;
- De développer des méthodes et techniques de traduction en vue de répondre aux besoins du système éducatif, de formation et de recherche ;
- D'exécuter des recherches théoriques et appliquées sur le développement de la langue et de la linguistique amazighes, en liaison avec les institutions et établissements concernés.

**\* En matière de culture Amazighe :**

- De recenser les us et coutumes et les pratiques culturelles ;
- De transcrire et de valoriser les expressions de la culture Amazighe ;
- De reconstituer le patrimoine immatériel ;
- D'étudier la pratique et l'interprétation des cultures orales et leur transmission à travers les étapes historiques ;
- De réaliser des recherches sur l'évolution de la culture Amazighe dans toutes les étapes.

En conclusion, cette section nous a permis de présenter l'organisme d'accueil qui est le CRLCA de Bejaia dans tous ses aspects, à savoir : sa création, sa structure et son organisation interne d'une part, son fonctionnement, ses missions et ses activités d'autre part.

La lecture de l'organigramme du centre, si elle montre l'existence d'une structure hiérarchique (verticale), laquelle suppose une étroite coordination entre le secrétaire général et le directeur adjoint, toute fois cette structure ne prévoit pas de relations horizontales (transversales) entre services.

Il est à rappeler que les activités du CRLCA sont réalisées par un personnel lequel est soumis aux règles du droit de travail Algérien tout comme le personnel de structures privées, et est géré dans le cadre de la fonction publique, en matière de recrutement et de promotion. D'où l'application de la comptabilité publique. Cependant, il est prévu que cette comptabilité publique soit appliquée à côté de la comptabilité financière. Cette dernière, quant à elle, s'impose aux opérations liées au fonctionnement du centre (acquisition d'investissements, achats de biens et de services). L'objet de la section suivante vise donc à étudier comment ces deux types de comptabilités sont mises en œuvre (cohabitent) dans le cas du CRLCA.

#### **2.4 L'organisation financière de l'EPST**

C'est autour du chapitre 4 (articles 37 à 47) que l'organisation financière de l'établissement est précisée. Sont d'abord identifiées les provenances des ressources d'un EPST, à savoir :

- Les subventions de l'Etat et des collectivités locales ;
- Les contrats de recherche, d'expertise et de prestations de services fournies ;
- Les revenus des filiales ainsi que des participations s'il y a lieu.

Ce présent chapitre apporte ensuite des précisions concernant la répartition des dépenses de l'établissement en dépenses d'équipement et de fonctionnement (article 38).

L'article 40 stipule que la comptabilité des engagements en matière de dépenses de personnel est tenue conformément aux règles de la comptabilité publique. Ainsi, il indique la

nécessité de soumettre ces dépenses à un contrôle financier à priori, assuré par un contrôleur financier désigné par le ministre chargé des finances.

À l'inverse de la comptabilité des dépenses de personnel, les articles 39 et 42 soulignent que la comptabilité de l'établissement est tenue conformément aux dispositions de la loi<sup>o</sup> 07-11 du 25 novembre 2007 portant système comptable financier, sous le contrôle à posteriori d'un commissaire aux comptes désigné par le ministre chargé des finances.

Par ailleurs, les modalités d'utilisation directe des ressources générées par les activités de l'établissement sont introduites dans le chapitre 5 (articles 48 à 54). L'article 48 révèle que les prestations de services et les expertises assurées à titre onéreux par l'établissement font l'objet de contrats ou de conventions et peuvent revêtir les formes les plus diverses. Et que la liste de ces prestations doit être précisée par arrêté du ministre chargé de la recherche scientifique en tant que de besoin.

Les ressources provenant des activités de prestations et d'expertises, après déduction des charges occasionnées pour la réalisation des activités concernées, sont réparties comme suit (articles 50 et 51) :

- 25 % revient à l'établissement ;
- 5 % est allouée à l'unité de recherche ou à la structure de recherche ayant effectivement exécuté la prestation en vue d'améliorer ses moyens et conditions de travail ;
- 15 % est affectée comme contribution au fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique ;
- 50 % est distribuée sous forme de prime d'intéressement aux personnels ayant participé aux activités concernées, y compris le personnel de soutien ;
- 5 % est affectée au reste du personnel de l'établissement au titre des activités à caractère social.

Nonobstant, les modalités d'application de ces articles sont précisées, en tant que de besoin, par le ministre chargé de la recherche scientifique.

Une partie des ressources provenant, soit des activités citées ci-dessus, soit de l'exploitation des brevets, des licences et de la commercialisation de produits des différentes activités de l'EPST, peut être utilisée pour la création de filiales et la prise de participations,

après délibération du conseil d'administration et approbation du ministre chargé de la recherche scientifique.

Les revenus et ressources provenant des filiales et de la prise de participations (activités de prestations et d'expertises, de l'exploitation des brevets et licences, de commercialisation de produits des différentes activités de l'EPST) sont inscrits sur la base d'un titre de recettes émis par l'ordonnateur, versées à la rubrique « Opérations hors budget ». Ces dernières sont développées par le commissaire aux comptes dans un registre auxiliaire ouvert à cet effet.

L'ensemble des revenus et ressources sont utilisables au fur et à mesure de leur encaissement, et sont exclusivement destinés à l'amélioration des conditions de déroulement des activités de la recherche scientifique et du développement technologique.

Pour les modalités d'exercice du contrôle financier *a posteriori* sur l'établissement, l'article 56 prévoit que ce contrôle est exercé par un commissaire aux comptes, et que la comptabilité des dépenses de l'établissement soit tenue conformément aux dispositions de la loi n° 07-11 du 15 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007 portant système comptable financier.

Enfin, le chapitre 7 précise les conditions de création des filiales d'une part, les conditions de délibération du conseil d'administration sous contrainte de l'approbation de l'autorité de tutelle. Ainsi, l'établissement peut créer des filiales à caractère économique. La filiale peut prendre la forme soit d'une société à responsabilité limitée (SARL), soit d'une société par actions (SPA). Les apports en numéraire qu'effectue l'établissement dans la filiale proviennent exclusivement des ressources propres générées par ses différentes activités et prises de participation par l'établissement. D'autre part, les prises de participations doivent avoir lieu dans des entreprises économiques ou sociétés dont l'objet doit être conforme au domaine d'activité de l'établissement et contribue à la valorisation des résultats de la recherche.

Le centre est composé de 04 divisions de recherche, équipé de cinq (5) salles pédagogiques, un (1) amphithéâtre pour les séminaires et une (1) salle pour l'audiovisuelle, 3 départements techniques et des services administratifs

## SECTION 2. LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DU CRLCA

### 2.1.L'application de la comptabilité budgétaire et financière au sein du CRLCA :

La prise en charge des états financiers générés par l'entité que ce soit les salaires et les accessoires des salaires du personnel est gérée conformément aux règles de la comptabilité publique, les autres dépenses de fonctionnement, d'équipement et du fonds national de recherche sont prises en charges par la comptabilité financière conformément au SCF système comptable et financier.

Dans cette section, nous essayerons d'illustrer l'exécution des opérations comptables selon les deux types au sein du service du budget et de la comptabilité dans le CRLCA. Nous soulignons que le centre est d'une création récente (2017). Nous allons nous concentrer sur l'exercice 2018 dont le bilan a été approuvé par le commissaire aux comptes dans le cadre de l'audit légal.

Le service du budget et de la comptabilité rattachée au secrétariat général est organisé et chargé comme suit.

**Figure3. Organisation du Service Budget et Comptabilité du CRLCA**

Service du Budget et de la Comptabilité		
	⇓	
<b>Section n°</b>	<b>Section 1</b>	<b>Section 2</b>
<b>Service</b>	Bureau de Budget Salaires	Bureau de Comptabilité financière
<b>Budget</b>	Salaires, indemnité de véhicule et chercheurs associés	Budget de fonctionnement, Budget FNR
<b>Comptabilité</b>	Comptabilité publique ; Normes IPSAS	Comptabilité SCF ; Norme IAS/IFRS
<b>Opérations comptables</b>	Salaires	Dépenses liées au fonctionnement et à la recherche (FNR)
	Accessoires de salaires	Ressources en sus des missions du centre
	<u>Contrôle préalable</u>	Contrôle de la gestion des Marchés publics
	1-Interne : Financier 2-Externe : Contrôleur financier et Agent Comptable	<u>Contrôle préalable</u> Interne : service du budget, le Financier <u>Contrôle à postériori</u> Contrôle légal : Commissaire Aux Comptes

Source ; établi par nos soins en modifiant état établi par mme Aouat stage pour l'obtention du diplôme de TS en comptabilité de gestion INSFP Bejaia.

### **2.1.1 Structure du budget du CRCLA pour l'exercice 2018**

Pour réussir sa mission, le Centre a été doté d'un budget double : l'un pour le fonctionnement du centre, doté par le ministère de tutelle, et l'autre par la DGRSDT pour la recherche, doté dans le cadre du fonds national de la recherche (FNR).

L'exécution de la comptabilité des salaires est réalisée par le des salaires. D'autre part, l'exécution de la comptabilité financière est réalisée par le bureau de la comptabilité. À noter que les états financiers et les annexes sont générés par un logiciel ERP<sup>3</sup> « BIG SOFT ».

À la clôture de l'exercice, les comptables du service du budget procèdent à la comptabilisation après avoir effectués un contrôle sur pièces et vérification des états financiers « SCF » et à leur édition par le logiciel.

Ces états ainsi qu'une balance générale des écritures sont envoyés au commissaire aux comptes pour contrôle. En parallèle, une situation financière sur la consommation des deux budgets (fonctionnement et FNR) est notifiée à la tutelle, pour vérification et suivi, et ce à travers un canevas préétabli.

### **2.1- Présentation de la fonction achat approvisionnement/Procédure de contrôle interne :**

#### **2.2.1 Généralité sur les achats :**

Le service des moyens est chargé de procurer le centre en fournitures, consommable et équipement et matériel pour le bon fonctionnement des services administratifs et de recherche

#### **2.2.2 Emission du besoin et demande d'achat :**

A base du besoin des différentes structures du centre formalisé en bon de commande interne, le service des moyens remet au secrétaire général du centre pour accord, ce dernier accorde sous réserve du stock de sécurité et d'une consommation rationnelle le cas du papier, en retour au chef magasinier, ce dernier accorde la demande d'achat et la sortie de stock.

#### **2.2.3 Traitement de la demande d'achat en cas d'insuffisance de stock**

---

<sup>3</sup>ERP : Enterprise Resource Planning. C'est un progiciel de gestion intégrée.

Le chef magasinier remplit un bon de commande des fournitures à acheter auprès de fournisseurs de stocks ou d'immobilisations et le secrétaire général signe pour le directeur et dépose auprès du fournisseur contre un accusé sur la souche verte du bon de commande.

#### **2.2.4 Sélection des fournisseurs :**

Le principe de sélection des fournisseurs se fait conformément aux dispositions du décret présidentiel 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et délégations de service public selon les principes libre accès à la commande publique.

#### **2.2.5 Passation des commandes:**

Un bon de commande suffit pour les petits achats. N'excédant pas le 500 000.00da pour les prestations et 1 000 000.00DA pour les fournitures et travaux conformément aux dispositions du décret présidentiel 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et délégations de service public.

#### **2.2.6 Contrôle des livraisons:**

Le contrôle des réceptions se fait par le chef magasinier vu le manque en personnel.

#### **2.2.7 Comptabilisation:** (source bureau de comptabilité exercice 2018)

Le chef magasinier comptabilise les achats dans l'ERP partie immobilisations ; stocks pour le consommable et les investissements pour les équipements et matériel. Ensuite le bureau de comptabilité comptabilise les fournitures pour la partie comptabilité une fois le paiement fait.

#### **2.2.8 Règlement des factures:**

Une fois le chef magasinier établi un bon d'entrée et vise au verso de la facture la réception réelle des achats portées sur la factures, le directeur vise le chèque de virement trésor pour un ensemble de fournisseur avec le financier de l'établissement et effectue le virement trésor.

#### **2.2.9 Procédés de comptabilisation de l'exercice 2018**

La première est relative à l'enregistrement comptable du principal produit pour l'exercice à savoir la subvention accordée par l'Etat constatée comme suit :

Compte		Libellé	Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
512000		Encaissement subvention FNR exercice 2018		

**Chapitre III Cas pratique : Mise en place d'un système de Contrôle Interne au niveau du CRLCA**

	748000	Subventions d'exploitation		
		Virement reçu		

Les deux autres écritures sont relatives l'une à l'acquisition d'un fonds documentaire pour le démarrage de la bibliothèque du centre et l'autre porte sur l'achat de services.

Le déroulement de ces opérations se fera en deux temps :

- Constatation de la dette
- Extinction de la dette

**Comptabilisation d'opération comptable FNR : acquisition d'un fonds documentaire**

La constatation de la dette dans le journal auxiliaire des investissements est la suivante :

Compte		Libellé	Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
218400		Documentation scientifique		
	404000	Fournisseur d'investissement		
		Facture n° ..... /2018		

Le paiement de la dette dans le journal auxiliaire de banque (Trésor) est enregistré comme suit :

Compte		Libellé	Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
404000		Regl.Fact...../2018		
	512000	Banque trésor		
		Chèque Trésor n° .....		

**Comptabilisation : achat de service**

La constatation de la dette dans le journal auxiliaire des achats est comme suit :

Compte		Libellé	Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
625004		Frais de prise en charge des...		
	401000	Fournisseur de services		
		Facture n° ...../2018		

Paiement de la dette dans le journal auxiliaire de banque (Trésor)

Compte		Libellé	Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
401000		RèglementFacture n° ...../2018		

	512000	Banque trésor		
		Chèque Trésor n°.....		

### **SECTION 3 : Démarche de mise en place d'un système de contrôle interne au sein du CRLCA.**

La maîtrise du risque et de fraudes, devient aujourd'hui un impératif pour toutes les organisations, avec le développement des technologies de l'information, la complexité croissante des organisations et des opérations, les opportunités de fraudes sont devenues multiples. La lutte contre ces fraudes peut être assurée par la mise en œuvre d'un contrôle interne qui se repose sur l'évaluation des risques liés à l'activité de l'organisation.

On a résumé un cas sur l'évaluation d'un système de contrôle, l'objectif visé dans ce chapitre intitulé « Evaluation définitive d'un SCI, cas de cycle achat approvisionnement » conçue sur l'évaluation de cycle des approvisionnements comme source de risque pour l'entreprise, car il s'agit d'un front de rencontre de l'entreprise avec son extérieur.

De la mission assignée dans le cadre de notre stage, nous avons puisé des outils suivants :

- La grille d'analyse des tâches
- Diagramme de circulation des documents
- Le questionnaire de contrôle interne
- la feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

### 3.1 La grille d'analyse de séparation des tâches :

Tableau N° 02 : Grille d'analyse de séparation des tâches

Fonction	Nature achat	Magasinier	Acheteur	Responsable	Comptable	Budget	Approvisionnement	Direction Gle	Financier	Structures
Demandeur d'achat	EX									X
Etablissement des commandes	EX		X							
Autorisation des commandes	A							X		
Réception	EX	X								
Rapprochement BR/Facture	C		X							
Imputation comptable	EX					X				
Vérification de l'imputation comptable	C					X		X	X	
Bon à payer	A			X						
Tenue du journal achat	EN				X					
Tenue des comptes fournisseurs	EN					X				
Rapprochement des relevés Fournisseurs avec les comptes	C					X				
Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C					X				
Signature des chèques	A							X	X	
Envoie des chèques	EX								X	
Annulation des pièces justificatives	EX				X					
Accès à la comptabilité générale	EX				X					
Suivi des avoirs	C					X				
Tenue du journal de trésorerie	EN				X					

Note : A : Autorisation C : Contrôle EN : Enregistrement EX : Exécution

Source : établie par nous –même à l'aide du secrétaire général

#### 3.1.1 Commentaire de la grille d'analyse de séparation des tâches :

La grille nous a permis de comprendre le fonctionnement de tâches réalisées dans l'enceinte de l'entité,

A cet effet nous pouvons tirer les constats suivants :

- L'acheteur établit les commandes
- Le responsable des moyens prend en charge et transmet pour signature à la direction les bons de commandes et l'évaluation des fournisseurs,
- Le magasinier reçoit les fournitures y afférentes
- Le responsable du service budget qui aussi le financier de l'entité prend en charge la vérification et la comptabilisation des factures, ainsi la signature des chèques avec la direction en guise des montants des factures à régler et envoie au trésor pour le débit du compte trésor CRLCA au niveau du trésor de wilaya.

### 3.1.2 Analyse de la grille de séparation des tâches :

De cette grille de séparation des tâches, il est à noter :

- Une coordination acceptable entre les différents acteurs de cette organisation
- Tout acteur effectue les tâches assignées
- Une transparence de la procédure des responsables des structures
- Vers le risque zéro pour la fraude et la falsification des documents
- L'incompatibilité des tâches n'est pas constatée.

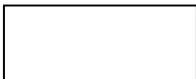
### 3.2 Le diagramme de circulation des documents :

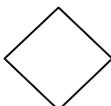
Le diagramme de circulation des documents permet de retracer les flux des documents de l'entité donnant ainsi une vision assez parfaite des flux d'informations financières et des pièces probantes

#### Légende des symboles et abréviations utilisés :

##### Les symboles

-Document 

-Opération 

-Test 

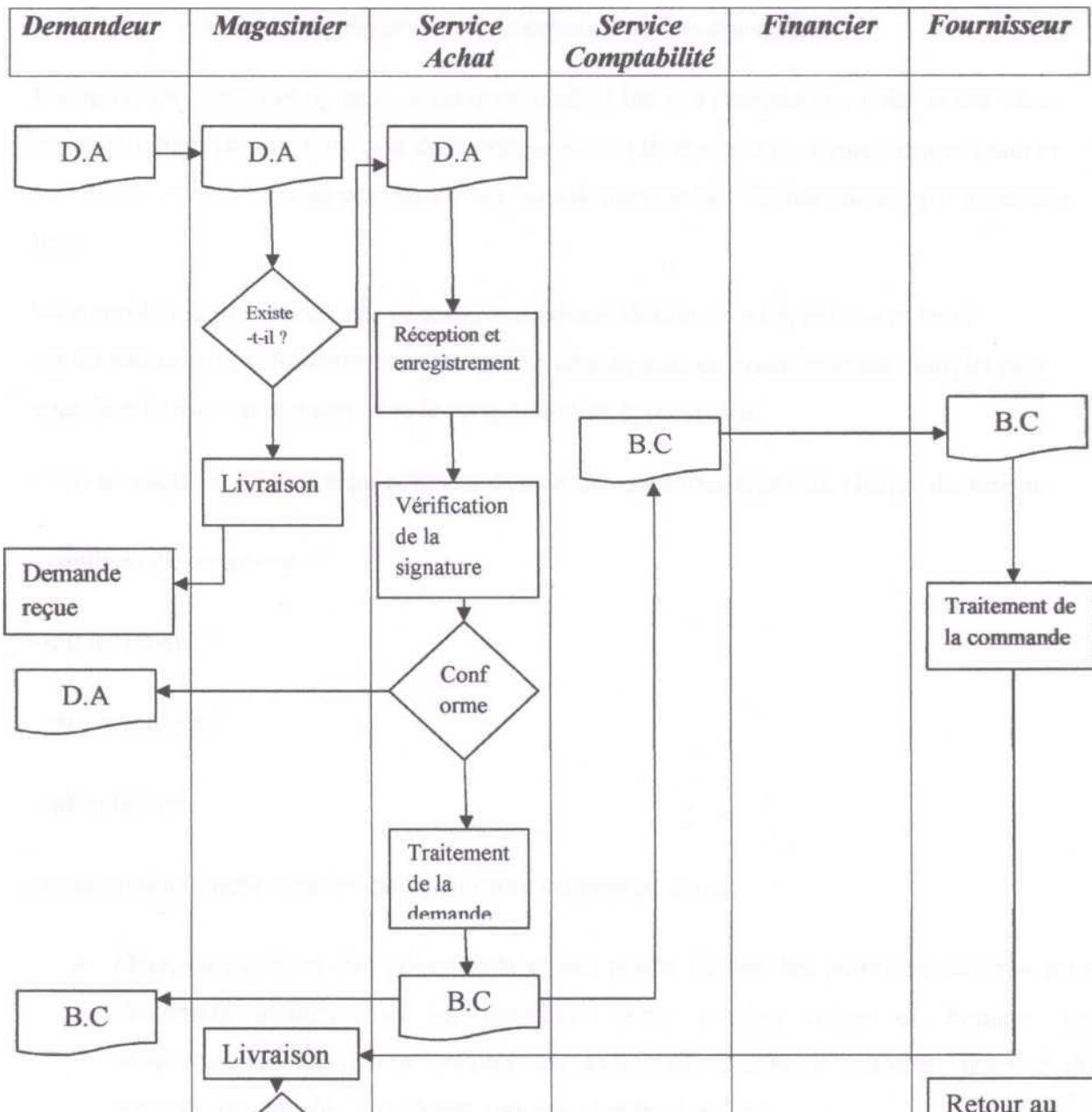
##### Les abréviations

**BC : Bon de commande**

**B.R : Bon de réception**

**B.S : Bon de sortie**

**D.A : Demande d'achat**



Source : réalisée par nous même à l'aide du secrétaire général

### **3.2.1 Les avantages de diagramme de circulation des documents :**

Le diagramme de circulation des documents est un ensemble de figures reliées par des flèches, facile à lire et à comprendre. Chaque opération est codifiée par un symbole : création de documents, copie, archivage.

C'est un document qui permet de poser des questions différentes par document : Combien d'exemplaires, quelle structure expéditrice, quelle structure destinataire, ...

Les opérations figurent dans leurs ordres respectifs :

- D'où les points forts et les points faibles, le niveau de contrôle ; suffisant... les anomalies et les documents non utilisés peuvent être clairement affichés.
- Les risques d'omissions peuvent valablement être réduits
- C'est un document d'auto contrôle
- C'est la piste de veille de l'auditeur.

### **3.2.2 Les inconvénients de diagramme de circulation des documents :**

Cette technique de lecture d'un acheminement de documents par des figures et symboles nécessite pratique mais si l'utilisateur se penche vers des logiciels et s'il est formé en conception il peut traduire et maîtriser la lecture et la conception de l'acheminement des

documents en symboles.

### **3.3 LE QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE :**

#### **3.3.1 Évaluation de SCI du cycle approvisionnement**

La fonction d'approvisionnement est étroitement liée à la connaissance de la demande, le lien est d'ailleurs si fort que parfois, il existe une confusion entre prévoir la demande et déterminer la quantité à approvisionner, or c'est la prévision, et la qualité de la prévision, qui sont la base de l'approvisionnement.

La plupart des entreprises doivent s'approvisionner en matières premières ou en produit finis, et souvent elles s'interrogent sur leur gestion en matière d'approvisionnement, la politique d'évaluation de cette dernière et son optimisation constitue souvent un objectif prioritaire pour l'entreprise, pour qu'elle soit toujours performante.

#### **3.3.2 Conditions requises pour un contrôle interne satisfaisant**

Pour un contrôle interne soit satisfaisant, il doit réunir les conditions à savoir :

- Pour tous les achats effectués au nom de la société, un bon de commande pré numéroté, daté doit être établi ;
- Utilisation des procédures qui permettent d'effectuer des approvisionnements à des prix compétitifs ;
- Toutes les réceptions de l'entreprise, exigent un bon de réception, pré numéroté, préalablement vérifié, et approuvés par des responsables concernés ;
- Contrôle systématique des factures, ainsi que la vérification des prix de leurs montants et de leurs taxes ;
- Existence d'un rapprochement entre les bons de commandes et les bons de réception ;
- Les opérations d'achat, les réceptions et l'enregistrement comptable effectué par des personnes différentes ;
- Respect par les sociétés de prescription du comité du marché lorsqu'il en existe ;
- S'assurer que les séparations des fonctions sont satisfaisantes ;
- S'assurer que tous les achats sont saisis et enregistrés (exhaustivité) ;

- S'assurer que toutes les factures enregistrées correspondent à des achats réels de l'entreprise ;
- S'assurer que tous les achats enregistrés sont correctement évalués ;
- S'assurer que tous les achats, ainsi que tous les produits et charges connexes sont enregistrés dans la bonne période ;
- S'assurer que tous les achats, ainsi que tous les produits et charges sont correctement imputés totalisés et centralisés.

### **3.3.3 Procédure d'évaluation de contrôle des approvisionnements**

L'approvisionnement constitue la fonction la plus importante au niveau de l'entreprise, puisque c'est elle qui assure la satisfaction de tous les besoins au sein de l'organisation.

La décision d'achat est prise dans une procédure qui permet de valider la demande d'achat, le besoin doit être un besoin justifié et réel.

#### **3.3.3.1 Les risques possibles**

Il est possible de répondre de façon non optimale à un besoin réel, le risque à plus de chance d'existence si :

- La demande d'achat peut être émise par une personne non habilitée ou incompétente, ou ne détenant pas les informations supportant la demande ;
- La demande d'achat peut être émise même s'il y a un dépassement budgétaire ;
- La décision d'achat est prise alors que le produit existe dans l'entreprise ;
- La demande porte sur un produit difficile à trouver sur le marché ;
- La routine conduit l'acheteur à acheter un produit qui peut être fabriqué dans l'entreprise ;
- La décision d'achat prise par une personne non qualifiée ;
- La décision d'achat prise alors que la situation financière de l'entreprise ne le permet pas ;
- Identifier de manière incomplète, inexacte ou tardive les besoins prévisibles, et compromettre la sélection du meilleur fournisseur ;

- L'acheteur néglige sa fonction de négociation et se consacre entièrement à celle d'approvisionnement ;

### **3.3.3.2 Le questionnaire de fiabilité du CI**

Le Questionnaire de fiabilité de Contrôle Interne est un outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de la mission d'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de nous permettre d'apprécier et estimer le degré de fiabilité du contrôle interne, de l'entité ou de la fonction audité.

On peut poser plusieurs questions permettant l'estimation du degré de fiabilité mais on à proposer quelques essentiels qui sont :

- Existe-il des instructions écrites concernant la répartition des tâches ?
- Existe-il un organigramme délimitant les responsabilités et liaisons hiérarchiques ?
- Existe-il un rapprochement mensuel entre les prévisions et les réalisations ?
- Les programmes de contrôles sont-ils suffisamment élaborés pour couvrir toutes les activités de l'entreprise ?
- Les recommandations et conseils retenus périodiquement dans les rapports sont-ils exploités ?

### **3.3.3.3 Le questionnaire des achats**

L'achat est la première opération du cycle des approvisionnements de l'entreprise qui permet de détecter les besoins de l'entreprise en matière nécessaire à son fonctionnement, et procède à leur réalisation.

On pourra recueillir des informations sur les opérations d'achats en posant quelques questions dans l'objectif de la régularisation des commandes établis, à savoir :

- La fonction d'achat est-elle centralisée dans un seul service ?
- Pour chaque besoin du service de l'unité une demande d'achat doit être établie ?
- Les bons de commande sont-ils exigés pour tous les achats ?
- Les procédures d'achat sont-elles toujours respectées ?

- Vérifiez-vous le dossier achat qui comporte (bon de commande, bon de réception et facture) ?

#### **3.3.3.4 Questionnaire de réception et de gestion de stocks**

C'est durant cette phase, que l'entreprise « acheteur » doit mettre en place, des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les articles livrés sont spécifiques conformes à la commande compte tenu d'éventuelles modifications acceptées par les deux parties.

Les risques peuvent survenir durant cette phase et se présente comme suit :

- La réception d'articles non conformes en qualité comme en quantité à ceux commandés et dans le respect des délais et des conditions acceptées auparavant par les deux parties ;
- De s'assurer que les réceptions non conformes, sont validées ;
- De vérifier qu'il existe des moyens ou systèmes efficaces pour gérer les incidents de livraison.

Afin d'éviter ces risques on s'interrogera sur les points suivants :

- Toutes les réceptions de marchandises, matière et fourniture, passent-elle par un service centralisé de réception ?
- Pour chaque entrée au magasin, élaborer-vous des bons de réception ?
- Les services réceptions vérifient-ils l'état, la quantité, le poids, les mesures des marchandises, matières et fournitures ?
- Envoi-t-on directement au service comptabilité les factures dès leur réception ?
- Qu'elle type d'inventaire est appliqué ?
- Les bons de sortie sont-ils établis à chaque sortie d'article ?

#### **3.3.3.5 Questionnaire des comptes fournisseurs et créditeurs divers (le règlement)**

Lors de règlement, la fonction achat intervient aussi pour garantir un règlement conforme à ce qui a été réceptionné.

Durant cette phase les risques éventuels pour l'entreprise sont :

Règlement d'une facture qui ne correspond pas à ce qui a été livré et réceptionné ou une facture déjà réglée ou une facture non conforme à la réception par suite d'erreur ou de collusions ou de pratique peu orthodoxe « classique » ;

➤ Document mal établie peuvent empêcher la validité du règlement demandé.

Ces défaillances ou faiblesses peuvent résulter la multiplicité des documents originaux, des documents inadéquats non annulés...etc.

Il faut noter que ces principales anomalies sont liées à des faiblesses dans le système d'information, dans le système de gestion et dans une absence de réparation claire et précise des taches et des responsabilités.

Pour remédier à ces risques qui peuvent apparaitre, l'entreprise doit suivre quelques précautions qui peuvent se résumer comme suit :

- S'assurer qu'il existe qu'un seul original dans chaque document, surtout la facture et le bon de commande ;
- S'assurer qu'il est possible de distinguer l'original de la copie pour chaque document ;
- S'assurer qu'aucun règlement n'est possible sans contrôle rapproché des différents documents notamment le bon de commande, bon de réception et facture ;
- S'assurer que les factures réglées sont identifiables par rapport aux commandes et livraison ;
- Que les règlements importants sont faits par chèque et uniquement par chèque si nécessaire ;
- S'assurer que la mention « payé » avec les références de la banque, de numéro de cheque et de la date de règlement figurent sur tous les documents acquittés.

Dans le but d'éviter ces risques on pose quelques questions qui sont de sorte :

- Par qui se fait l'approbation finale pour paiement des factures ?

- Les chèques sont-ils établis suite à des pièces justificatives ou à des demandes de chèques ?
- Le service comptable vérifie-il la séquence numérique : bon de réception, bon de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'ils les reçoivent tous ?
- Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamation pour lesquelles les factures et avoir n'ont pas été reçus ?
- Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés du compte général des relevés fournisseurs ou grands livres ?

### **3.3.4 La détection des points forts et points faibles du système**

#### **3.3.4.1 Les points forts du système**

Le système de contrôle interne mis en place au niveau du bureau des approvisionnements fait apparaître quelques points forts tels que :

- L'entité dispose d'un organigramme délimitant les responsabilités et les tâches de chacun du personnel de l'entité ainsi que les dépendances hiérarchiques de chacun d'eux ;
- L'existence d'un manuel de règlement intérieur visé au conseil d'administration d'un manuel comptable appliqué par tous les services concernés ;
- Le respect total des procédures d'achat, de stockage et de règlement ;
- L'existence des procédures de contrôle interne, ce qui permet la protection de l'acheteur public des risques juridiques (sécuriser la signature de l'acheteur)
- Séparation de la comptabilisation des quantités de marchandise qui est assurée par le gestionnaire des stocks et la comptabilisation des valeurs qui sont assurées par la comptabilité, cette séparation permet un double contrôle des documents justificatifs (bon de commande, bon de livraison et la facture) ;
- Composition des pièces comptables et les fiches de détermination de coût d'achat des mentions de contrôle tels que : contrôle, compter, saisie, ...etc.) ;

- La répartition des pièces justificatives (BC, BRCO, ...etc.) en plusieurs exemplaires ce qui peut permettre un bon suivi des activités par différents bureaux ;
- Existence d'une balance consolidée entre les achats locaux et les achats étrangers pour les comparer avec les structures, gestion des stocks et la comptabilité ;

#### **3.3.4.2 Les points faibles du système**

Suite à l'étude de l'existant, des insuffisances sont constatés tel que :

- L'organigramme présenté par l'entité fait apparaître une séparation fonctionnelle entre le service des moyens généraux et le service gestion des stocks qui donne lieu à des difficultés dans l'échange d'information dus à l'existence d'une communication verticale seulement ;
- La non-maitrise et manque d'expérience dans l'application du nouveau système comptable et financier ;
- Un cumul des responsabilités dues au manque du personnel, du fait que peu de personnels s'occupent de tous les achats de l'entitéquelque soit étrangères, locaux (matières premières, pièces de rechange, ...etc.), et même des immobilisations ;
- La non-existence d'un rapprochement mensuelle entre les prévisions et les réalisations, ce qui induit à un cumul des taches à la clôture des exercices ;
- Manque des recommandations (protections), sur les insuffisances détectées et conseil retenu au niveau de l'entité ;
- La non-existence d'un système de délimitation des montants entre les services et la direction;
- Le stock de sécurité déterminé par l'entité est insuffisant aux exigences des temps de crises séminaires, covid 19 en cas d'un retard d'approvisionnement ;
- Absence d'une budgétisation des achats divers non liés au programme notifié par la direction.

#### **3.3.5 Propositions d'améliorations**

- Renforcer le lien fonctionnel entre le bureau gestion des stocks et le service des moyens généraux pour garantir une passation facile et fiable d'informations ;
- Assurer une communication horizontale entre tous les services de l'entité ;
- Former le personnel en l'application du nouveau système comptable et financier (SCF) ;
- Renforcement en personnel et création de différentes commissions d'achat, de choix, de réceptions pour réduire le cumul des responsabilités, et ce pour permettre une séparation des tâches pour un objectif d'éviter la concentration de l'ensemble des décisions en matière d'opérations d'achat entre les mains d'une seule personne (décision, émission des BC, choix, réception des produits) ;
- La vérification de la réalité des besoins sur les demandes d'achat exprimées, pour justifier la commande ;
- Engagement de tenu d'une budgétisation des achats divers ;
- Renforcer la valeur de stock de sécurité de façon à couvrir la totalité des besoins de crises dans des périodes de manques ou de retard ;
- Faire des études de marché utile sur la variation des prix.

### **3.4 FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES :**

A partir du questionnaire de contrôle interne, nous nous sommes lancés dans l'enquête de terrain à la recherche d'anomalies et d'éventuels dysfonctionnements du système de contrôle interne. A chaque anomalie nous avons puisé de la feuille de révélations et d'analyse des problèmes FRAP.

La FRAP est un document normalisé qui conduit après constat d'anomalies à formaliser des recommandations :

### 3.4.1 Exemple sur les prix réglementés et les prix conventionnés

Durant notre stage au CRLCA des exemples concrets constatés, lors de la comptabilisation des factures de l'exercice 2019 dans l'ERP du CRLCA,

Le 15/09/2019 : l'entreprise acquiert 3035 litres de gas oil, auprès d'une station agréée, pour le groupe électrogène de l'entité au prix règlementé de 23.06 DA/litre, paiement fait à ce prix.

Le 31/12/2019 : l'entreprise acquiert 2718 litres de gas oil, auprès d'une station agréée, pour le groupe électrogène de l'entité au prix règlementé de 23.06 DA/litre, paiement fait à ce prix.

Le prix étant règlementé : c'est-à-dire règlementé par l'état pour toutes les stations publiques ou privées

Au moment de la comptabilisation, le bureau de comptabilité a réclamé des duplicatas des deux factures en mentionnant les quantités (les quantités n'ont pas été mentionnées dans les factures d'origines).

Effectivement, les factures ont été modifiées par l'entreprise, mais après vérification de ces factures, l'auditeur constate des erreurs sur les prix de 29.00 DA/litre (le nouveau prix règlementé institué par l'état à partir de 2020) et les quantités ont été réduite suite à l'augmentation des prix.

Pour la facture du 15/09/2019, le prix règlementé : 23.06 DA/litre pour le gas oil avec des quantités 3035.5595 litres sur la facture pour un montant de 70 000.00DA.

Pour la facture du 31/12/2019, le prix règlementé : 23.06 DA/litre pour le gas oil avec des quantités 2718.994 litres sur la facture pour un montant de 62 700.00DA.

Prix des factures duplicata : 29.01 DA/litre.

Calcul de la différence sur les prix :

$$29.01 \text{ DA} - 23.06 \text{ DA} = 5.94 \text{ DA}$$

Au prix de 29.01DA la première facture a vu ses quantités réduites de 3035.5595 à 2413.79 litres

Au prix de 29.00DA la deuxième facture a vu ses quantités réduites de 2718.994 à 2162.06 litres.

Le CRLCA devrait rembourser les différences des quantités selon le chargé des factures de l'entreprise qui est nouvellement recruté.

Après vérification, l'auditeur a rappelé qu'au 31/12/2019 le prix réglementé était de 23.06 au lieu de 29.01DA/litre et l'entreprise a du actualisé les factures au prix de 23.06 DA/litre

Les quantités récupérées pour le CRLCA :

Facture du 15/09/2019 :  $3035.5595 - 2413.79 = 621.7695$  litres

Facture du 31/12/2019 :  $2718.994 - 2162.06 = 556.934$  litres

**Tableau N°03 : Feuille de révélation et d'analyse de problème**

(F.R.A.P) N°1
<b>Problème :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Manque de mention des quantités sur les factures d'achat</li></ul>
<b>Faits :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Manque de vigilance du financier</li></ul>
<b>Cause :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rapport de confiance entre le CRLCA et l'entreprise</li></ul>
<b>Conséquences :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Risque de modification des prix ou (durée, article, ....)</li></ul>
<b>recommandations :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les prix réglementés ou mentionnés dans les conventions doivent être paraphés par la direction générale ou toute personne habilitée.</li></ul>

Source : réalisée par nous même avec l'assistance du secrétaire général.

### 3.4.2 Exemple sur les ré imputations de chèques :

Le bureau de comptabilisation a du effectué la comptabilisation des chèques au titre de l'exercice 2018 des prestataires, sauf que pour certains fournisseurs les montants ont été ré imputés (faute de défaut des numéros de comptes de ces derniers), le financier a du effectué le paiement de ces retours au titre du même exercice mais durant l'année 2019,

Pour l'ERP chargée de la génération des états financiers, la balance des tiers fait ressortir le montant des fournisseurs comme solde débiteur, dans notre cas on a relevé un fournisseur a concurrence de 342 371.92DA pour deux factures payées, dans la partie

comptabilité comme paiement double (double emploi), mais dans le solde de la balance générale le solde étant réalisé (solde débiteur).

L'auditeur légal a du signalé le montant du solde débiteur dans son rapport de commissariat aux comptes engagé par la direction du CRLCA pour la certification des comptes de l'exercice 2018, et a après sondage du bureau de la comptabilité et du financier il s'avère qu'il n'y a ni double emploi ni dette fournisseur mais la date du chèque qui devrait être imputée sans incidence financière sur l'exercice 2019 mais qui concerne l'exercice 2018. Comme recommandation de l'auditeur, il y a lieu de reprogrammer l'ERP pour les chèques ré imputés du trésor. Aussi, lors de la séance du conseil d'administration, le président a demandé des explications sur ce cas : est ce des dettes ou non, concernant ce cas, le secrétaire général a tenu a rappelé que c'est des chèques ré imputés et il y a lieu de revoir avec le programme de l'ERP.

**Tableau N°04** : feuille de révélation et d'analyse de problème

(F.R.A.P) N°2
<p><b>Problème :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dater le virement des ré imputations à leur exercice de rattachement durant l'exercice N+1</li> </ul>
<p><b>Faits :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vigilance du financier par rapport aux charges et produits de l'exercice de rattachement</li> </ul>
<p><b>Cause :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'annualité budgétaire de l'ERP</li> </ul>
<p><b>Conséquences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de fausser la balance des tiers</li> </ul>
<p><b>recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour des programmes de l'ERP</li> </ul>

Source : réalisée par nous même avec l'assistance du secrétaire général.

### 3.5 Rédaction du rapport

Ce rapport fait allusion aux constats faits et nous estimons den la CRLCA de puiser des recommandations issues de notre travail pour son bon fonctionnement.

<p><b>Rapport du contrôle interne N°</b></p>
<p>Structure contrôlée : Fonction chat approvisionnement du CRLCA</p>
<p>Mission du contrôle interne : Achat</p>
<p>Destinataires :</p>

-Direction

-Service des Moyens généraux

-Service du Budget

**Rédigé par : Validé par :**

**Approuvé par :**

-DAHMANI Farid

Direction

Chef de Mission

-MACHOUCHE Rania

Suite à l'accord de la direction du CRLCA pour le contrôle du cycle achat approvisionnement du service des moyens généraux, notre travail consistait à donner une opinion.

Cette mission s'est déroulée au niveau du service des moyens généraux. Elle a concerné en plus de ce service tous les services susceptibles d'avoir une relation étroite ou non avec le cycle achat approvisionnement à savoir la gestion des stocks le financier le bureau de comptabilité et la direction.

On a réalisé des sondages, des vérifications sur pièces et mise en exercice d'évaluation du questionnaire de contrôle interne

De notre mission, découle un nombre modeste de constat de faiblesses et un nombre de recommandations qui suivent et ce vu la durée qui était d'un mois seulement :

**Faiblesse 1 :**

- Les prix d'achat ne convergent pas aux prix de la convention ou prix réglementés

**Recommandation 1 :**

Les folios de la convention doivent être paraphés par la direction/toute personne habilitée

**Faiblesse 2 :**

- Les chèques faisant objet de ré imputations influençant sur la balance des tiers
- **Recommandation 2 :**
- Demander les R.I.B des fournisseurs et Mise à jour (programmation) de l'ERP

## Conclusion

L'efficacité globale de la fonction achat doit s'estimer en tenant compte de l'importance que l'entreprise accorde au cout, à la sécurité et à la flexibilité de ses approvisionnements.

« La finalité des achats approvisionnements est : Mieux acheter pour mieux se servir », mieux acheter suppose une parfaite maîtrise du processus d'approvisionnement, en amont et en aval, par l'entreprise afin de disposer de la meilleure fourniture ou équipement résultant d'une sélection antérieure des fournisseurs.

L'évaluation du contrôle interne du cycle approvisionnement permet la prise de connaissance et d'intervenir sur les informations relatives à la fonction approvisionnement dont on a besoin, Les différentes techniques de l'évaluation du de contrôle interne qu'on a appliqué dans notre cas pratique; La grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation des documents, le questionnaire de contrôle interne et la feuille de révélation et d'analyse des problèmes ont conduits à la détection de points forts et de points faibles et la sollicitation du point de vue de l'auditeur permet de surmener les difficultés, de mettre un système de garde-fous pour les fraudes et la protection du patrimoine de l'entité et permettre aussi un système d'information pour une coordination meilleure entre les services et une performance dans les résultats assignés par la direction générale et les organes de contrôles.

***Annexes :***

***-Annexe 1***

***-Annexe 2***

## **ANNEXE I**

A la demande de Monsieur le directeur du CRLCA pour réaliser un manuel de procédures de contrôle interne du CRLCA, nous avons été encadrés par Monsieur ARAB Zoubir et par le secrétaire général du CRLCA en ayant puisés des textes réglementaires notamment celui du **15-247** du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public et une synthèse de la procédure de l'Ecole Supérieur d'Informatique d'Alger dont le projet avait vu sa maturation et proposé au visa du conseil d'administration.

### **1- Procédures d'achats et de passation des consultations :**

#### **Exposé des motifs**

La présente procédure a pour but l'encadrement des procédures d'achats et de passation des consultations conclus par le CRLCA, elle est rédigée et élaborée conformément au décret Présidentiel n° **15-247** du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

Toutes les consultations passées par le CRLCA Bejaia doivent respecter les principes suivants:

- La liberté d'accès à la commande;
- Légalité de traitement des candidats;
- La concurrence;
- La transparence dans l'application des procédures.

#### **DOMAINE D'APPLICATION :**

- La présente procédure s'applique à l'ensemble des opérations d'achats de fournitures, de travaux, d'études et de prestations de service, dont le montant ne dépasse pas les seuils fixés pour une consultation conformément à l'article **13** du décret Présidentiel n° **15-247** du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public;

#### **ETAPES COURANTES DE LA PROCEDURE**

##### **I. ETAPE PREALABLES A L'ELABORATION DU CONSULTATION**

#### **Phase 1: Détermination des Besoins**

##### **1.1 Formalisation des Besoins :**

L'expression de besoins budgétisée se fait par la structure utilisatrice, au moyen d'une demande écrite, dénommée Fiche d'expression des besoins transmis à:

\* le service des moyens des moyens pour vérification et constat.

\*le service de budget pour s'assurer de la disponibilité des ressources financièreet la bonne imputation.

*Les besoins doivent être établis avec précision, en nature et en quantité par référence à des spécifications techniques détaillées, établies sur la base de normes ou de performances à atteindre.*

*Dés validation de la demande par la commission de validation des fiche techniques, le service contractant (le service des moyens généraux) procédera à la consultation en vue du lancement de la procédure de passation de la commande.*

### **1.2. Estimation financière du besoin :**

*Pour détermination des seuils de compétence, le montant total des besoins doit être arrêté en tenant compte obligatoirement de :*

- La valeur globale des besoins relatifs à une même opération de travaux, pour les consultations de travaux.
- L'homogénéité des besoins, pour les consultations de fournitures, études et services.
- Du montant total de tous les lots, dans le cas d'un allotissement des besoins.

### **1.3 L'allotissement :**

- Les besoins peuvent être exprimés en lots.
- L'allotissement est la division d'une même opération de fourniture, de prestation de services ou de travaux en plusieurs lots.
- Lorsque les besoins sont exprimés en lots séparés, l'évaluation des offres doit se faire lot par lot
- Le recours à l'allotissement, est à effectuer chaque fois que cela est possible, selon les conditions suivantes :
- En fonction de la nature et de l'importance de l'opération, ou du projet, et de la spécialisation des fournisseurs ;
- Il faut prévoir dans la consultation ;

- - Il est interdit d'allotir les besoins, dans le but d'échapper aux seuils de compétences fixés par la présente procédure ;
- Lorsque cela est justifié, la consultation peut limiter le nombre de lots à attribuer à un seul soumissionnaire.

## **Phase 2 : DETERMINATION DES SEUILS ET MODE DE PASSATION**

### **2.1 Les seuils de passation :**

#### **2.1.1. La consultation :**

Les seuils des contrats et/ou commandes dont le montant est défini ci-dessous, sont soumis à la règle de consultation, conformément à la présente procédure :

- Inférieure ou égale à 12.000.000,00DA/TTC et Supérieur ou égale à 1.000.000,00 DA /TTC pour les prestations de travaux ou de fournitures ;
- Inférieure ou égale à 6.000.000,00DA/TTC et Supérieur ou égale à 500.000,00 DA /TTC pour les prestations d'études ou de services ;

Dans le cas de prestations de services de transport aérien et terrestre, d'hôtellerie et de restauration, et de prestations juridiques, quel que soit leur montant, le service contractant peut recourir à une simple consultation.

#### **2.1.2. Le bon de commande :**

Le recours à la passation par bon de commande est accepté pour les commandes dont les montants cumulés de même nature, commandées chez le même fournisseur et au cours d'un même exercice est **inférieur** à:

- 1.000.000,00 DA pour les prestations de travaux ou de fourniture ;
- 500.000,00 DA pour les prestations d'études ou de services.
- **NB:**
- Le choix des opérateurs économiques reste soumis aux exigences liées au choix de l'offre économiquement la plus avantageuse.
- Le service contractant ne doit pas recourir au même opérateur économique lorsque ces prestations peuvent être effectuées par d'autres opérateurs économiques, sauf exception dûment justifiée.

- **2.2 Modes de passation**

- Le mode de passation des commandes est déterminé selon le montant estimé du besoin, et selon les seuils fixés par la présente procédure.
- Les marchés du CRLCA sont passés selon la procédure d'appel d'offres, qui constituent la règle générale, ou la procédure de gré à gré selon le cas.

- **2.3 LE FICHER FOURNISEURS :**

- Une liste des fournisseurs qualifiés doit être mise en place et formalisée dans un fichier, il est destiné à l'enregistrement des informations concernant l'ensemble des opérateurs économiques réels et potentiels. Ces informations sont d'ordre général, technique, commercial et financier.
- Le fichier fournisseur arrêté le CRLCA est actualisée annuellement, et chaque fois que les circonstances l'exigent.

- Le site web du CRLCA

- Mettre à la disposition des entreprises économiques d'ajouter leurs offres de services.

Le fichier doit contenir notamment les informations suivantes :

- L'identification exacte de l'entreprise (raison sociale, forme juridique, capital social, adresse..., etc.)
- Nom du ou des gestionnaires - Qualifications - Situation financière, fiscales ;
- Eventuellement les prix et tarifs...etc.

- **Phase 3 : LES DIFFERENTES CATEGORIES DE CONSULTATIONS**

- **3.1. Consultation de travaux :**

- C'est une consultation qui a pour objet la construction, l'entretien, la réhabilitation, la restauration, ou la démolition, d'un ou une partie d'un ouvrage, y compris les équipements associés nécessaires à leur exploitation.
- Si des prestations de services sont prévues et leurs montants ne dépassent pas la valeur des travaux, la consultation est à travaux.

- **3.2 consultations de fournitures :**

- C'est une consultation qui a pour objet l'acquisition ou location, de matériels ou de produits destinés à satisfaire les besoins liés à l'activité du service contractant, auprès d'un fournisseur.
- Si des travaux de pose et d'installation des fournitures sont intégrés à la consultation et leurs montants sont inférieurs à la valeur de celles-ci, la consultation est de fournitures.
- **3.3 consultations d'études :**
- C'est une consultation qui a pour objet de faire des études maturation, et éventuellement d'exécution, de projets ou de programmes d'équipements, pour garantir les meilleures conditions de leur réalisation et/ou de leur exploitation.

### **3.4 Consultation de prestation de service :**

C'est une consultation qui a pour objet la prestation de service

## **PHASE 4 : PREPARATION DE CONSULTATION**

### **4.1 Dossier de consultation :**

La documentation relative à la consultation, mise à la disposition des candidats, contient tous les renseignements nécessaires leur permettant de présenter des soumissions acceptables, notamment:

- ❖ - La description précise de l'objet des prestations demandées ou de toutes exigences y compris les spécifications techniques ;
- ❖ - les conditions à caractère économique et technique et les garanties financières ;
- ❖ - le délai accordé pour la préparation des offres ;
- ❖ - l'heure limite de dépôt des offres ;
- ❖ - l'adresse précise où doivent être déposées les soumissions.

La modification du dossier de consultation est possible avant la date de clôture de dépôt des offres, pour quelque motif que ce soit.

### **4.2 Durée de préparation de consultation :**

La durée de préparation des offres est fixée en fonction d'éléments tels que :

La complexité de l'objet du marché projeté ;

Le temps normalement nécessaire pour la préparation des offres.

La durée est fixée par référence à la date de sa première publication (date de signature de consultation)

La durée de préparation des offres peut être prorogée quand les circonstances le justifient.

Cette prorogation doit s'effectuer par le bureau des marchés par la publication dans les mêmes formes exigées et elle informe les candidats ayant retirés la consultation par courrier ou tout autre moyen (fax, e-mail...).

#### **4.3 Publication de consultation**

Le lettre de consultation est rédigée par le service des marchés et doit comporter les mentions obligatoires suivantes :

- - la dénomination, l'adresse de « CRLCA »
- -l'objet de l'opération
- -La durée de préparation des offres
- -le lieu de dépôt des offres
- -la présentation sous double pli cacheté avec mention à ne pas ouvrir

La publication de la consultation est par voie d'affichage sur :

- Le site web de du CRLCA
- L'affichage au niveau du CRLCA, le cas échéant APC.
- L'affichage au niveau Des l'ANSEJ.

#### **4.4 Retraitdes consultations**

- Le retrait de consultation se fait auprès du Bureau des moyens de service des moyens généraux du CRLCA

La consultation est remise aux candidats contre, éventuellement accusé de réception de la lettre de consultation.

Un registre de retrait de consultation paraphée est tenu au niveau du Bureau des moyens.

#### **Bureau de marchés :**

Le bureau de moyens a pour mission :

- Vérifier le dossier de consultation ;
- La tenue des registres de retrait et de dépôt ;
- Le constat du nombre de retrait ;
- Tenir informer les soumissionnaires pour une éventuelle prorogation de délais ;

- Publication de l'avis de prorogation ;
- Réception des plis des soumissionnaires ; transmission des plis à la Commission d'ouverture et d'évaluation des offres ;
- Saisir les soumissionnaires pour compléter leurs dossiers par tous moyens (lettre, fax, e-mail.)

#### **4.5 Clôture et dépôt de consultation**

##### **4.5.1 présentation des offres par les candidats :**

- Les offres doivent comporter une offre technique et une offre financière.
- Chaque offre est insérée dans une enveloppe séparée, fermée et cachetée.
- Les deux enveloppes sont mises dans une autre enveloppe anonyme, comportant la mention : « à ne pas ouvrir consultation n°... »

##### **L'offre technique devra comprendre :**

- Une copie de registre de commerce.
- - le service contractant peut demander tout document jugé nécessaire par la structure utilisatrice (le service contractant).

##### **L'offre financière devra comprendre :**

- -trois factures pro format.

##### **4.5 Date de dépôt des offres**

- Le jour et l'heure limite de dépôt des offres et le jour et l'heure d'ouverture des plis techniques et financiers correspondent au dernier jour de la durée de préparation des offres. Si ce jour coïncide avec un jour férié ou un jour de repos hebdomadaire (légal), la durée de préparation des offres est prorogée jusqu'au jour ouvrable suivant.

##### **4.6 réceptions des offres**

- Un registre de réception des offres doit être tenu par le Bureau des marchés.
- La réception doit se faire par l'enregistrement des offres reçues dans l'ordre d'arrivée sur le registre ad hoc.
- Tout pli parvenu après l'heure limite de dépôt ne sera accepté par le bureau des marchés.

#### **➤ PHASE 5: LE CONTROLE INTERNE DE PASSATION DES COMANDES : COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS ET ÉVALUATION DES OFFRES:**

### **5.1 ouverture des plis:**

après remise par le bureau des marchés des plis reçu ainsi que les registres de dépôt et de retrait, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres procédera à l'ouverture des plis sur un registre ad hoc (ouverture des plis), coté et paraphé par l'ordonnateur, est inscrit, l'an , le mois, le jour et l'heure, l'objet de la consultation et les membres présents de la commission.

A ce titre, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, effectue les missions suivantes :

- Constater la régularité de l'enregistrement des offres ;
- Dresser la liste des candidats ou soumissionnaires dans l'ordre d'arrivée des plis de leurs dossiers de candidature de leurs offres, avec l'indication du contenu, des montants des propositions et des rabais éventuels ;
- Dresser la liste des pièces constitutives de chaque offre ;
- Parapher les documents des plis ouverts, qui ne sont pas concernés par la demande de complément ;
- Dresser, séance tenante, le procès-verbal signé par tous les membres présents de la commission, qui doit contenir les réserves éventuelles formulées par les membres de la commission ;
- Inviter, le cas échéant, par écrit, par le biais du service contractant, les candidats ou soumissionnaires à compléter leurs offres techniques, dans un délai maximum de dix (10) jours à compter de la date d'ouverture des plis, sous peine de rejet de leurs offres, par les documents manquants ou incomplets exigés. En tout état de cause, sont exclus de la demande de complément tous les documents émanant des soumissionnaires qui servent à l'évaluation des offres ;
- Proposer au service contractant, le cas échéant, dans le procès-verbal, de déclarer l'infructuosité de la procédure, dans les cas suivants :
  - Aucune offre est réceptionnée ;
  - Après avoir évalué les offres, aucune offre n'est déclarée conforme à l'objet de la consultation ;
  - si le financement des besoins ne peut être assuré.

### **5.2 Évaluation des offres :**

-l'évaluation des offres est du ressort de la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres. Elle effectue les missions suivantes :

-Éliminer les candidatures et les offres non conformes au contenu de la consultation.

-la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres procède à l'analyse des offres restantes en deux phases sur la base des critères et de la méthodologie prévus dans la consultation.

-Dans **une première phase** la commission élimine les offres qui n'ont pas obtenu la note minimale prévue à la consultation.

- Ensuite elle établit le classement des offres restantes selon la note technique obtenue.
- Dans **une deuxième phase**, les offres financières des soumissionnaires pré-qualifiés techniquement sont examinées pour retenir conformément aux consultations, soit l'offre la moins-disante, lorsqu'il s'agit de prestations courantes, soit l'offre économiquement la plus avantageuse, lorsque le choix est essentiellement basé sur l'aspect technique des prestations.

### **5.3 Sélection du partenaire Cocontractant.**

Les critères de choix du cocontractant et leurs poids respectifs doivent être obligatoirement mentionnés dans la consultation.

Ce choix doit s'appuyer sur un système de notation basé notamment sur :

- ❖ \*Les délais d'exécution ;
- ❖ \*Les délais de garanties ;
- ❖ \*La qualité
- ❖ \*Le prix
- ❖ D'autres critères peuvent être utilisés, à condition qu'ils soient spécifiés dans la consultation.

### **5.4 Critères d'évaluation des offres.**

La consultation doit préciser la méthode d'évaluation retenue selon :

- **Méthode du moins disant :**
- Pour les prestations courantes, les offres financières des soumissionnaires pré-qualifiées techniquement sont classées du moins disant au plus offrant, la consultation est attribuée au soumissionnaire le moins disant.

- **Méthode du mieux disant :**

- Pour les prestations dont le choix est basé sur l'aspect technique, l'évaluation s'effectue de la manière suivante :

**A-NOTE TECHNIQUE :**

- Les offres présentées par les soumissionnaires seront évaluées selon des critères d'évaluation. La note technique exigée doit être supérieure ou égale à XX points. Toute offres n'atteignant pas cette note minimale sera rejetée (la note XX point est définie dans la consultation). Seules les offres financières des soumissionnaires pré-qualifiées techniquement seront obtenu une note technique supérieure ou égale à XX points.

**B- NOTE FINANCIERE :**

- Suite à la procédure décrite précédemment, la note financière maximale (XX points) est attribuée à l'offre la moins disante.
- Les note financières NF des autres propositions financières sont calculées comme suit :
- $NF = XX \times Fm/F$
- NF : note financière
- Fm : montant de la proposition le moins disant
- F : montant de la proposition considérée.

- **6-L'Attribution**

- Après évaluation des offres, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres propose au service contractant l'attribution de consultation au soumissionnaire retenu.
- Après attribution, le service des moyens généraux (Bureau de moyens) procédera à la notification e l'attribution de la consultation au soumissionnaire retenu qui sera suivi par la signature du contrat par la personne habilitée.

**7- le recours :**

Il est strictement interdit aux soumissionnaires de faire un recours dans le cadre de consultation.

## **8- Désistement de l'attributaire :**

Durant la période de validité des offres, lorsqu'un opérateur économique attributaire, se désiste, sans motif valable, avant la notification ou refuse d'accuser réception de la notification, le service contractant pourra retenir classée en seconde position et inviter le soumissionnaire concerné par courrier.

En cas de refus du second soumissionnaire, le service contractant pourra faire appel dans les mêmes formes et conditions au soumissionnaire classé en troisième position si la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres juge que son offre est avantageuse.

## **9-Cas d'annulation de la consultation :**

- L'annulation de la consultation est soumise à l'accord préalable du responsable du CRLCA.
- Dans le cas d'annulation de la procédure de la consultation, le service contractant est tenu, dans ces cas, de relancer la procédure.

## **10- LA CONVENTION**

### **10-1 les clauses de la convention :**

Toute convention doit contenir les mentions suivantes :

- Indication des parties contractantes ;
- L'identité et la qualité des personnes habilitées à signer la convention ;
- L'objet et montant du marché ;
- Le mode de passation et la référence aux textes applicables ;
- Le délai d'exécution ;
- Les conditions de réception et de livraison des travaux et prestations de services ;
- Le cas de force majeure ;
- Les délais de constatation de mandatement et intérêts moratoires ;
- Droit de timbre et d'enregistrement ;
- Les avances ;
- La caution de garantie et de la bonne exécution ;
- L'avenant – la sous-traitance;

- Le mode de paiement ;
- Le nantissement ;
- La domiciliation bancaire du cocontractant ;
- Les conditions de résiliation ;
- Le règlement des litiges
- Actualisation et révision des prix ;
- L'entrée en vigueur de la convention ;
- La date et lieu de signature de la convention ;

### **10.2 Les avenants**

L'avenant constitue un document contractuel accessoire à la convention l'école supérieure d'informatique peut recourir à la conclusion d'avenants ; les prestations objet de l'avenant, peuvent couvrir des opérations nouvelles entrant dans l'objet globale de la convention.

En tout état de cause, un avenant ne peut modifier, de manière essentielle, l'objet de la convention.

### **10.3 La résiliation du marché :**

En cas d'inexécution de ses obligations contractuelles, le cocontractant est mis en demeure, d'avoir à remplir ses engagements contractuels.

Faute par le cocontractant de remédier à la carence qui lui est imputable dans les délais fixés, le service contractant peut procéder à la résiliation de la convention ; après deux mises en demeures.

### **10.4 Le règlement des litiges :**

Pour tous les litiges nés de l'interprétation ou de l'exécution de la convention, les deux parties contractantes feront tous les efforts nécessaires pour régler à l'amiable, les différends ou litiges survenus entre eux.

**MANUEL DE PIÈCES D'USAGE ADMINISTRATIF POUR LE SERVICE DES  
MOYENS GÉNÉRAUX**

**2- Modèle de LETTRE DE CONSULTATION**

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

مركز البحث في اللغة و الثقافة الأمازيغية - بجاية

Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes – Bejaia

Asemmas n unadiidegtutlayt d yidles n tmazi t

Bejaia le, .....

A Etablissement .....

Objet : Consultation n° ...../.....

Intitulé : Acquisition .....

Le centre de recherche en langue et culture amazighes de Bejaia lance une consultation pour : L'acquisition .....

Le dossier de faisant objet de cahier des charges afférent à la présente lettre de consultation doit être récupéré auprès du service des moyens généraux sis à l'Université de Bejaia campus Aboudaou Route Nationale n o 09 Bejaia 06000.

Les offres doivent parvenir avant le..... / ..... / ....., délai de rigueur à l'adresse suivante :

A Monsieur le Directeur du centre de recherche en langue et culture amazighes de Bejaia

La présentation de la soumission doit être conforme aux conditions fixées par l'instruction aux soumissionnaires de l'offre technique du cahier des charges.

Les offres constituées d'un dossier (de candidature, d'une offre technique et d'une offre financière doivent être obligatoirement accompagnées des pièces citées dans le dossier de l'appel d'offre ; Article n o 10 page n o 08 de l'offre technique du cahier des charges.

L'offre doit être remise clans une enveloppe qui doit être anonyme sans aucune inscription ou mention permettant l'identification du soumissionnaire et doit porter seulement la mention suivante :

A N'OUVRIR QUE PAR LA COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS ET  
D'EVALUATION DES OFFRES

« Consultation N° ...../..... »

« Acquisition de ..... pour le centre de recherche en langue et culture  
amazighes de Bejaia »

Cette enveloppe principale abritera Trois (03) autres enveloppes séparées et cachetées indiquant la dénomination de l'entreprise, la référence et l'objet de la consultation ainsi que la mention.

« DOSSIER DE CANDIDATURE », « OFFRE TECHNIQUE », « OFFRE FINANCIERE » selon le cas.

L'ouverture des plis se fera le dernier jour du dépôt des offres au siège du centre de recherche en langue et culture amazighes de Bejaia.

NB : Validité de l'offre : 90 Jours plus la durée de préparation des offres a/c de la date d'ouverture des plis.

Le Directeur

### **3- MODELE CONSISTANCE DU DOSSIER DE L'APPEL D'OFFRES**

#### **A- Le dossier de candidature doit contenir :**

- Une déclaration de candidature (renseignée et signée).
- Une déclaration de probité (renseignée et signée).
- Le statut pour les sociétés (copie).
- Le registre de commerce lié à l'activité.
- Les documents relatifs aux pouvoirs habilitant les personnes à engager l'entreprise.
- Les références professionnelles, appuyées d'attestations de bonne exécution (copie).
- Les bilans des trois dernières années (2018, 2019, 2020) visés par l'administration fiscale.
- Les références bancaires (copie).
- L'attestation de dépôt des comptes sociaux pour les sociétés (copie).

#### **B-OFFRE TECHNIQUE**

##### **Sommaire**

Déclaration à souscrire

CAHIER DES CLAUSES ADMINISTRATIVES GENERALES

INSTRUCTIONS AUX SOUMISSIONNAIRES

Article 01 : Soumissionnaires admis à concourir

Article 02 : Soumissionnaires exclus de la participation à la présente consultation

PREPARATION ET PRESENTATION DES OFFRES

Article 03: Contenu du dossier de la consultation

Article 04 : Présentation des offres

Article 05 : Délai de validité des offres

Article 06 : Forme et signature de l'offre

OUVERTURE DES PLIS ET EVALUATION DES OFFRES

Article 07 : Ouverture des plis par le service contractant

Article 08 : Procédures d'évaluation des offres

## **C-OFFRE FINANCIERE**

Lettre de soumission

### **DISPOSITIONS GENERALES**

Article 01 : Identification des Parties

Article 02 : Objet du cahier des charges:

Article03 : établissement des commandes:

Article04 : Mode de passation:

Article 05 : les pièces constitutives du cahier des charges

Article 06 : Délai d'exécution :

Article 07 : Domiciliation bancaire :

Article 08 : Textes et références applicables au cahier des charges :

### **DISPOSITIONS FINANCIERES**

Article 09 : Mode de paiement :

Article10 : Intérêts moratoires :

Article 11 : Avance forfaitaire

Article 12: les prix

Article 13 : Pénalités de retard

### **DISPOSITIONS PARTICULIERES**

Article 14 : la démarche environnementale:

Article 15 : dispositif d'aide aux micro-entreprises:

Article 16 : le nantissement

Article 17: Avenant

Article 18: sous-traitance :

Article 19 : Garanties :

Article 20 : Réception:

Article 21 : Règlement des litiges :

Article 22 : Résiliation unilatérale :

Article 23 : Résiliation contractuelle :

Article 24 : Force majeure :

Article 25- : Entrée en vigueur du contrat :

### **BORDEREAU DES PRIX UNITAIRES**

### **DEVIS QUANTITATIF ET ESTIMATIF**

### **DISPOSITIONS GENERALES**

Article 01 : Identification des Parties  
Article 02 : Objet du cahier des charges :  
Article03 : établissement des commandes :  
Article04 : Mode de passation :  
Article 05 : les pièces constitutives du cahier des charges :  
Article 06 : Délai d'exécution :  
Article 07 : Domiciliation bancaire :  
Article 08 : Textes et références applicables au cahier des charges :  
Article 09 : Mode de paiement :  
Article10 : Intérêts moratoires :  
Article 11 : Avance forfaitaire  
Article 12 : les prix  
Article 13 : Pénalités de retard  
Article 14 : la démarche environnementale :  
Article 15 : dispositif d'aide aux micro-entr  
Article 16 : le nantissement  
Article 17 : Avenant :  
Article 18 : sous-traitance :  
Article 19 : Garanties :  
Article 20 : Réception :  
Article 21 : Règlement des litiges :  
Article 22 : Résiliation unilatérale :  
Article 23 : Résiliation contractuelle :  
Article 24 : Force majeure :  
Article 25- : Entrée en vigueur du contrat :

Le contrat n'est valable et définitif qu'après son approbation par l'autorité compétente et sa notification par un ordre de service au fournisseur.

LE PARTENAIRE CO ONTRACATANT

LE SERVICE CONTRACTANT

## BORDEREAU DES PRIX UNITAIRES

Objet : acquisition..... pour le compte de la  
division ..... du CRLCA BEJAIA.

N	DESIGNATIONS	UNITE	PRIX UNITAIRE HT
01	Description détaillée de l'article dont on a besoin Évalué à l'unité (litre, g, u, ex..) :.....	U/G/L	
02	Description détaillée de l'article dont on a besoin Évalué à l'unité (litre, g, u, ex..) :.....	U/G/L	

Fait à .....le : .....

(Nom, qualité du signataire et cachet)

## DETAIL QUANTITATIF ET ESTIMATIF

Objet : acquisition..... pour le compte de la  
division ..... du CRLCA BEJAIA.

N°	DESIGNATIONS	Unité	QT E	Prix unitaire	Montant
01	Description sommaire de l'article dont on a besoin	U/G/L			
02	Description sommaire de l'article dont on a besoin	U/G/L			
Montant HT TVA 19% Total TTC					

Arrêté le montant du présent détail à la Somme en TTC de :

.....

Fait à :.....le:.....

(Nom, qualité du signataire et cachet)

#### **4- MODELE DE CONSIGNATION DES CAHIERS DES CHARGES RETIRES**

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Centre de recherche en langue et culture amazighes de Bejaia

#### **FORMULAIRE DE CONSIGNATION DES CAHIERS DES CHARGES RETIRES DANS LE CADRE DE LA CONSULTATION N° ..... /..... DU .....**

IDENTIFICATION DE L'AGENT CHARGE DE L'OPERATION : (Préciser le nom, prénom, grade et qualité de l'agent chargé de l'enregistrement).

Objet de la CONSULTATION :

La présente consultation a pour objet ..... Pour le compte de la division ..... du CRLCA.

ENREGISTREMENT DES CAHIERS DES CHARGES RETIRES :

D'ordre de retrait	Date et heure de retrait	Mode de consultation	Nom du candidat	Emargements	Observations

RECAPITULATIF :

Dans le cadre de la procédure de la consultation, il a été retiré :

- Lettre de consultation : ..... (Nombre) de cahier des charges.
- Sur internet : ..... (Nombre) de cahier des charges.

Bejaia, le .....

L'agent chargé de l'opération

**5- MODELE DE FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT DES PLIS DEPOSES**

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre de recherche en langue et culture amazighes de Bejaia

**FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT DES PLIS DEPOSES DANS LE CADRE DE LA CONSULTATION N°**

IDENTIFICATION DE L'AGENT CHARGE DE L'ENREGISTREMENT DES PLIS :  
(Préciser le nom, prénom, grade et qualité de l'agent chargé de l'enregistrement).

Objet de la CONSULTATION :

La présente consultation a pour objet ..... Pour le compte de la division ..... du CRLCA.

DATE ET HEURE LIMITES DE RECEPTION DES PLIS : (Reprendre la date et l'heure limites figurant dans la lettre de consultation.)

ENREGISTREMENT DES PLIS :

d'ordre d'arrivée	Date et heure de réception du pli	Mode de transmission du pli	Nom du soumissionnaire	Emargements	Observations

RECAPITULATIF :

Dans le cadre de la procédure de la consultation, il a été reçu :

- Dans les délais : ..... (Nombre) plis.
- Hors délais : ..... (Nombre) plis.

Bejaia, le

.....

L'agent chargé de l'enregistrement des plis

DECHARGE :

Je soussigné, (Préciser le nom, prénom et qualité du signataire.)

Certifie avoir reçu les plis enregistrés dont je donne décharge à l'agent chargé de l'enregistrement des plis.

Bejaia, le .....

Signature du président de la C.O.P.E.O

**6-MODELE DE PROCES-VERBAL DE LA REUNION DE LA COMMISSION D'OUVERTURE  
DES PLIS ET D'ÉVALUATION DES OFFRES SEANCE D'OUVERTURE DES PLIS**

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia**

**Procès-Verbal de la réunion de la commission d'ouverture des plis et  
d'évaluation des offres**

**Séance d'ouverture des plis du.....**

L'An deux mille ..... à .....h00, s'est tenue au Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia la réunion de la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres à l'effet de trancher sur l'ordre du jour suivant :

**Ordre du jour :**

Ouverture des plis relative à la consultation N°....., Exercice ....., pour l'acquisition des ..... au profit du Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia

**Etaient Présents :**

- Mr ..... Mr .....
- Mr ..... Mr .....
- Mr ..... Mr .....

Après avoir souhaité la bienvenue aux membres présents, le président explique qu'il s'agit d'une consultation pour l'acquisition des ouvrages.

**Nombre de plis reçus : ...**

**Nombre de plis ouverts : .....**

Il s'agit des entreprises suivantes :

- ..... - .....

La Commission a procédé à l'ouverture des plis :

N° d'enregistrement	N°	Entreprise	Dossier de la soumission	Montant TTC	Délai /jour

Les pièces exigées dans le cahier des charges sont fournies par tous les fournisseurs.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance fût levée à .....h00.

**Le Président de la COPEO**

**7- MODELE DE PROCES-VERBAL DE LA REUNION DE LA COMMISSION**  
**D'OUVERTURE DES PLIS ET D'ÉVALUATION DES OFFRES SEANCE D'ÉVALUATION**  
**DES OFFRES**

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de L'Enseignement Supérieure de la Recherche Scientifique**  
**Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia**

**Procès-Verbal de la réunion de la commission d'ouverture des plis et  
d'évaluation des offres**

**Séance d'évaluation des offres du .....**

L'An deux mille .....à ..... h 00, s'est réunie la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres au sein du Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia, à l'effet de trancher sur l'ordre du jour suivant:

**Ordre du jour :**

Analyse des offres parvenues dans le cadre de la consultation ..... lancée par le Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia pour l'Acquisition ..... au profit du Centre Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia

**Etaient présents :**

- Mr ..... Mr .....
- Mr ..... Mr .....

Après avoir souhaité la bienvenue, le président de la commission expliquait qu'il s'agit d'une consultation pour l'Acquisition des ouvrages.

**Analyse :**

Nombre d'entreprises consultées : ..... Il s'agit de

- ..... - .....

Nombre de cahier des charges retirés : .....

Nombre des plis ouverts : .....

Il s'agit de :

- ..... - .....

Conformément aux dispositions régissant les marchés publics, l'analyse des offres a porté sur l'ensemble des critères d'évaluation prévue dans le cahier des charges. seuls les soumissions ayant satisfait les conditions de recevabilité, précisées dans l'article ..... du cahier des charges, seront évaluées .Toute offre dont l'écart dépasse ..... % est une offre incomplète.

Condition d'exigibilité 1 demandée : .....

Nombre d'exigibilité 2 demandée ; .....

L'écart autorisé est de ..... % comme prévu dans le cahier des charges (article .....), il est calculé commesuit:

**\*Calcul de l'écart :**  $\frac{\text{Titre épuisé}}{\text{titre demandé}} \times 100$  (exemple de prorata pour les ouvrages)

L'analyse des offres a donné lieu aux résultats et aux classements précisés dans le tableau ci-dessous. Il y'a lieu de préciser que le classement est basé sur le critère de l'offre la moins disante.

Le résultat de l'analyse de toutes les offres relatives aux quatre entreprises, est présenté dans le tableau suivant : (exemple acquisition d'ouvrages)

N°	Sarl/Eurl	N° de Titresfo urnis	N° d'Exemplaires fournis	N ° Titres Epuisé	N° Exemplaires Epuisé	Ecart3 %	Montant en DA/ TTC	délais

La commission d'analyse des offres a procédé au calcul de l'écart pour toutes les offres qui est de ...% présentant 3 titres épuisés. Cet écart est autorisé comme indiqué dans le cahier des charges (article... de l'offre technique).

En effet, l'entreprise retenue est ..... pour son offre moins disante, pour un montant en TTC de : ..... **DA.**

L'ordre de jour étant épuisé, la séance fut levée à ..... h 00.

Le président de la COPEO

(Commission d'ouverture des plis et d'analyses des offres)

## **7-MODELE DE CONTRAT A COMMANDES FOURNISEURS**

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia**

Contrat N° ...../Année

« Acquisition : ..... au profit du Centre de Recherche en  
Langue et Culture Amazighes Bejaia »

**Chapitre** : .....

**Article** : .....

**Exercice** : Budget fonctionnement / Fonds national de recherche .....

**Montant du contrat** : ..... DA en TTC

**Co- contractant** : .....

**Siège social** : .....

**Représentée par** : .....

**Délai de livraison** : .....

### ***CAHIER DESPRESCRIPTIONSSPECIALES***

ART.1- Identification des parties :

ART.2- Objet du contrat :

ART.3- Mode de passation du contrat :

ART.4- Montant du contrat :

ART.5- Délais d'exécution :

ART.6- Droits et Obligations :

ART.7- Domiciliation bancaire :

ART.8- Notification – Domicile :

ART.10- Langue du contrat :

ART.11 -Textes et Références Applicables :

ART.12- Déclaration de Principe :

ART.13- Modalités de Paiement :

ART.14- Délais de Constatations, de Mandatement Et Intérêts Moratoires :

ART.16- Révision des Prix

ART.17- : Pénalités de Retard

ART.18- Avenant :

ART.19- Nantissement :

ART.20- Impôts et Taxes :

ART. 21- Réception :

ART.22- Assurance :

ART.23- Réunion de coordination :

ART.24- Règlement des Litiges :

ART.25- Résiliation Unilatérale :

ART.26- Résiliation Contractuelle :

ART.27- Cas de Force Majeure :

ART.28- Lutte Contre la Corruption :

ART.29- Entrée En Vigueur du Contrat

Le contrat n'est valable et définitif qu'après approbation par l'autorité compétente et sa notification par ordre de service au Cocontractant

**Fait à**

**le :**

Lu et approuvé

**Le Cocontractant**

**Le Service Contractant**

(Nom, qualité du signataire et Cachet du soumissionnaire)

**8- MODELE DE BON DE COMMANDE officiel (arrêté par le ministère des finances)**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre de recherche en langue et culture amazighes Bejaia

Espace réservé au service du contrôle financier.

A.....

Le.....

(Cet espace est réservé pour le service du contrôle financier qui oppose son cachet, visa pour un meilleur contrôle et suivi).

BON DE COMMANDE	
N° .....	Date.....

Identification du service Contractant
-Dénomination : - code gestionnaire (ordonnateur) :364/404 -Adresse : -Téléphone et Fax :

Identification du prestataire
-Nom et prénom : -ou raison sociale (mentionner la formejuridique) : -Agissant pour le compte de : - Adresse : -Téléphone et Fax :
N°R.C : NIF :
N°d'agrément : N.I.S :
RIB(ou RIP) :

Caractéristique de la commande		
Travaux Fournitures Services	Dépenses de fonctionnement Dépensesd'équipement Autre(FNR)	Objet de la commande (détaillé) :..... ..... .....

-le prestataire s'engage

N°	Désignations	Unité de mesure	Quantité	Prix unitaire	Montant
-					
-					
-					
-					
-					
			Montanten HT		
			Montant de la TVA (....%)		
			Montanten TTC		

Arrêté le présent bon de commande à la somme de (enlettres) :  
.....  
.....

à exécuter la présente commande selon les conditions arrêtées.

-la source de financement : Budget de l'Etat

-le délai de livraison, ou d'exécution est estimé à (.....).....mois, à compter de la date de signature du présent bon de commande.

A....., le.....  
Le service contractant

**9- MODELE DE PROCES-VERBAL DE RECEPTION DE TRAVAUX**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Direction Générale de la Recherche Scientifique Et du Développement  
Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia**

*Asemmas n unadi degtutlayt d yidles n tmazi t*

**PROCES VERBAL DE RECEPTION DES TRAVAUX**

Nous soussignés, représentants du centre de recherche en langue et culture amazighes dont les noms cités ci-dessous, sommes réunis ce jour le ..... pour la réception des travaux objet de la facture N°..... du ..... De l'entreprise ..... travaux de ....., au niveau du centre CRLCA.

Certifions que les dits travaux de réfections du réseau de ....., ont été exécutés en leur totalité et ne présentent aucun vice.

Représentants du CRLCA

Mr .....

Mr .....

L'ENTREPRISE

L'administration

## 10- MODELE DE DE CHARGE DE RECONNAISSANCE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Direction Générale de la Recherche Scientifique Et du Développement  
Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia**

*Asemmas n unadi degtutlayt d yidles n tmazi t*

**BON DE DECHARGE DE RECONNAISSANCE N°\_\_\_/.....**

Je soussigné, Monsieur BENSİ SAİD Samir, maitre de recherche classe B au CRLCA Bejaia, Certifié avoir reçu  
cfe jour le : ..... du magasinier du centre de recherche en langue et culture amazighes  
Bejaia, le matériel et équipement informatique désignés dans le tableau ci-dessous :

N°	Désignation	Qté	N° série	N° inventaire	Observation
	.....		.....	.....	Aux fins d'utilisation.....
	.....		.....	.....	
	.....		.....	.....	
	.....		.....	.....	
	.....		.....	.....	
	.....		.....	.....	

Fait à Béjaia, le : .....

Le chef  
de projet

Le responsable  
de la structure

Le magasinier

Le Directeur

## **11- MODELE DE BON DE COMMANDE INTERNE**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Direction Générale de la Recherche Scientifique Et du Développement  
Centre de Recherche en Langue et Culture Amazighes Bejaia**

*Asemmas n unadi degtutlayt d yidles n tmazi t*

**BON DE COMMANDE INTERNE N° ...../.....**

**Service Demandeur:** Service du .....

<b>N°</b>	<b>Désignation</b>	<b>Quantité Demandée</b>	<b>Quantité Servie</b>	<b>Observation</b>
01				
02				
03				
04				
05				

**Le demandeur**

**le magasinier**

**Le Secrétaire Général**

**NB : La magasinier appose son cachet pour la gestion du stock de sécurité et contribue à l'approbation des quantités servies.**

## ANNEXE II

A la demande de Monsieur le directeur du CRLCA pour réaliser un questionnaire de contrôle interne spécifique aux EPA EPST assimilées le cas du CRLCA, nous avons puisés des recherches du secrétaire général du CRLCA notamment les cours de Mr SACI Abderrahmane, ancien magistrat auditeur à la cours des comptes et consultant à l'ISGP : DESS en management des marchés publics dont DAHMANI Farid est stagiaire à l'ISGP.

Questionnaires de contrôle interne à l'usage des établissements publics à caractère administratif et EPA assimilée utilisant à la fois la comptabilité publique et la comptabilité financière.

### 1. QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI)- Organisation générale

ORGANE AUDITEUR			
.....			
QUESTIONS	Oui	Non	Commentaires Ou références
1.1. L'entité est-t-elle un organisme général ?			
1.2. L'organisation des services est-elle conforme à l'organigramme ?			
1.3. Existe-t-il un manuel de procédures ou des notes de services portant descriptions et définitions précises des tâches et attributions : <ul style="list-style-type: none"><li>- Des services ?</li><li>- De chaque agent ?</li></ul>			
1.4. Quel est le système d'appréciation du personnel ?			
1.5. Les personnes habilitées à approuver les différents types de transactions sont-elles clairement définies ?			
1.6. Le classement des archives est-il rationnel ?			

**2. QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI)- GESTION DE LA FONCTION  
BUDGETAIRE ET COMPTABLE**

ORGANE AUDITEUR			
.....			
QUESTION	Oui	Non	Commentaires Ou références
1.1. L'ordonnateur tient-il une comptabilité des engagements ?			
1.2. L'ordonnateur tient-il une comptabilité des ordonnancements ?			
1.3. Existe-t-il un compte administratif ?			
1.4. Les dépenses sont-elles correctement imputées ?			
1.5. Le classement des pièces justificatives est-il rationnel ?			
1.6. Le compte administratif est-il accompagné d'un rapport sur les conditions d'exécution du budget?			
1.7. Le comptable tient-il une comptabilité générale comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recettes ?</li> <li>• Dépenses de fonctionnement ?</li> <li>• Dépenses d'équipement ?</li> </ul>			
1.8. Le comptable tient-il une comptabilité de trésorerie ?			
1.9. Tient-il un compte de gestion ?			

### 3. QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) ; Protection du patrimoine de l'entité

ORGANE AUDITEUR			
.....			
QUESTIONS	Oui	Non	<b>Commentaires Ou références</b>
1. L'accès aux bureaux et installations est-il limité au personnel autorisé.  2. Les biens susceptibles d'être endommagés par les intempéries sont-ils entreposés dans des lieux adéquats et sous surveillance ?  3. Existe-t-il un programme de maintenance des équipements ?			

**4. QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) ; -Maitrise des mouvements de stocks ;-Bonne identification et protection des stocks-  
-Suivi des biens meubles de l'entité**

QUESTIONS	Oui	Non	Commentaires Ou références
1. Procède-t-on à un inventaire physique annuel en présence des responsables ?			
2. Le résultat de l'inventaire est-il rapproché des livres comptables			
3. Les écarts dégagés sont-ils expliqués et les résultats ?			
4. Existe-t-il un livre de comptabilité et est-il tenu dans les normes requises ?			
- Les biens meubles font ils l'objet d'un mémoire d'identification ?			
- Les entrées sont-elles accompagnées d'un bon de livraison et de la facture annotée des références de la prise en charge ?			
- Les sorties sont-elles justifiées ?			
5. Le livre d'inventaire est-il tenu selon les normes prévues ?			
6. Y-a-t-il suivi de l'affectation des biens meubles			
7. Est-il procédé à un inventaire de fin d'année de tous les biens meubles auprès de chaque service affectataire ?			
8. Est-il à un rapprochement des résultats de l'inventaire avec les registres d'inventaire ?			
9. Les objets matériels usagés et non réemployés font- ils l'objet d'une réforme ?			
10. Les stocks sont-ils convenablement protégés contre les détériorations physiques ?			
11. Quelles mesures sont prises contre les risquent de vol ?			
12. Des fiches de stocks sont-elles tenues tous les stocks :			
- Au niveau du magasin ?			
- Au niveau de la comptabilité ?			
13. Selon quelle procédure les produits en stocks sont-ils considérés déclassés ou obsolètes ?			

## 5. QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) ; parc automobile

QUESTIONS	OUI	NON	COMENTAIRES OU REFERENCES
1. Les véhicules sont-ils soumis à une visite technique annuelle ?			
2. Les véhicules sont-ils conduits par un chauffeur ?			
3. La responsabilité des chauffeurs est-elle définie en matière d'entretien courant des véhicules ?			
4. Les immobilisations de véhicules en réparation sont-elles fréquentes et prolongées ?			
5. Ont-elles des répercussions sur le marche normale des services ?			
6. Les frais annuels d'entretien et de réparation sont ils : - Élevés ? - Moyens ? - Faibles ?			
7. Les carnets de bord sont-ils tenus ?			
8. Les inventaires sont t-ils tenus périodiquement ?			
9. Les registres ouverts sont t-ils cotés et paraphés ? les bons sont t-ils vérifiés régulièrement ?			
10. La procédure de cession est telle respectée.			

## **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Au terme de notre travail qui s'est articulé autour de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de CRLCA, nous a permis de mettre en application les connaissances acquises durant notre cycle d'études théoriques, pour bien comprendre le fonctionnement du contrôle interne et savoir dans quelle mesure permet-il d'assurer le développement des activités de département.

Notre objectif était de démontrer l'importance du contrôle interne en générale dans la CRLCA dans l'identification des risques, pour déterminer leurs probabilités et leurs gravités.

De ce fait, le maintien d'un système de contrôle interne efficace exige une réévaluation de chacune de ses composantes qui doit être faite à la lumière des changements qui peuvent influencer la vie d'une entreprise.

Nous pouvons conclure qu'il est vérifié qu'une entreprise qui veut améliorer le développement de ses activités et atteindre tous les objectifs fixés, doit veiller à avoir un système de contrôle interne efficace tout en respectant les exigences suivantes :

- Création d'un environnement de contrôle sain ;
- Définition de ses objectifs
- Etablissement d'une bonne gestion de l'information et de la communication ;
- Modélisation de ses processus ;
- Evaluation des risques qui peuvent entraver la réalisation de ses objectifs.

En effet, la mise en place des procédures efficaces au sein d'une entreprise doit être préoccupation majeure, car elle est désormais nécessaire pour assurer la performance de l'entreprise.

Au cours de notre stage au sein de la CRLCA, nous avons essayé dans le chapitre trois de mettre en œuvre un système de contrôle interne de cycle achats/approvisionnements et de l'évaluer, en suivant les méthodes indiquées dans la théorie, avec tous les documents et outils en support.

Nous espérons avoir répondu par ce travail, à notre problématique de départ et avoir donner les points essentiels concernant la notion de contrôle interne et sa conduite dans la maîtrise de la performance.

***Résumé :***

L'amélioration des activités d'une entreprise est une question d'actualité. Cette finalité qui ne peut se réaliser que par le contrôle continu de ses performances et la vérification que ses ressources sont obtenues avec efficacité et efficience.

A travers ce travail, nous avons essayé de mettre l'accent sur la relation pouvant exister entre les composantes du système de contrôle interne et l'amélioration des activités de CRLCA. Pour ce faire, nous avons présenté dans la première partie, le cadre conceptuelle du contrôle interne. Ensuite, dans la douzième partie l'étude pratique menée au sein de CRLCA, nous avons constaté que cette dernière accorde une grande importance à la fonction de contrôle interne et la valeur ajoutée qu'elle apporte à son organisation notamment en matière d'amélioration de ses performances.

***Mots clés :*** système de contrôle interne, performance, efficience.

***Abstract:***

Improving the operations of a business is a matter of the day. This goal, which can only be achieved through the continuous monitoring of its performance and the verification that its resources are obtained effectively and efficiently.

The improvement of company's activities still a relevant question which plays a major role to monitor the performance of a company which made it possible to verify that resources are obtained and used effectively and efficiently.

Through this work, we tried to focus on the relationship that can exist between the components of the internal control system and the improvement of CRLCA's activities. To do this, we presented in the first part, the conceptual framework of the internal control. Then in the second part, the practical study carried out within the CRLCA, we found that the later gave great importance to the internal control function and the value that brings to its organization especially in terms of improvement of its performance.

***Keywords:*** internal control system, performance, efficiency.