

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

## MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Science de Gestion

**Spécialité:** Finance et Comptabilité

**Option :** Comptabilité, Contrôle et Audit

### L'INTITULE DU MEMOIRE

**Audit interne de la fonction achat au sein de l'entreprise BEJE  
EMBALLAGE**

**Présenté par :**

- Melle OUMNANA Lynda
- Melle MAIGA Aminata

**Dirigé par :**

**MELAKHESSOU Bilal**

**Année universitaire : 2020/2021**

# *Remerciements*

*Nos remerciements s'adressent à tous ceux qui nous ont prêté*

*Main-forte durant la réalisation de ce modeste travail*

*Dans notre encadreur au sein de l'unité Bejaia*

*Emballage qui a accepté de diriger notre travail*

*Mr Melakhessou notre encadreur au sein de l'université  
de Bejaia*

*Tous les employés de l'entreprise Bejaia Emballage*

*Nous remercions également à nos enseignants*

*Durant notre formation.*

## Dédicaces

Je tiens sincèrement à dédié ce modeste travail

A mes chers parents qui m' ont élevé, former, encourager, et soutenus  
durant toute ma vie.

Ainsi qu' à mes frères et sœurs qui m' ont beaucoup appris tout au long de  
mon existence.

A mon binôme Lynda et sa famille

A tous mes enseignants.

Maiga Aminata

## Dédicaces

Je tiens sincèrement à dédié ce modeste travail

A mes chers parents qui m' ont élevé, former, encourager, et soutenus  
durant toute ma vie.

Ainsi qu' à mon frère et ma sœur et son mari qui m' ont beaucoup appris  
tout au long de mon existence.

A mon fiancé et sa famille

A mes chers cousins Islem, Badi et Mahrez

A mon binôme Aminata et sa famille

A tous mes enseignants.

Lynda

## **Liste des abréviations**

<b>AICPA</b>	American institute certified public accounts
<b>IIA</b>	Institute of internal auditors
<b>IFACI</b>	Institut français de l'audit et contrôle interne
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>IRG</b>	Impôt sur le revenu global
<b>DA</b>	Demande d'achat
<b>BC</b>	Bon de commande
<b>BR</b>	Bon de réception
<b>BS</b>	Bon de sortie
<b>BL</b>	Bon de livraison
<b>FRS</b>	Fournisseur
<b>FRAP</b>	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes
<b>BEJE-SPA</b>	Bejaia Emballage Société par action

## **Liste des tableaux**

Tableau 1:Evolution historique de l'audit .....	6
Tableau 2:comparaison entre l'audit interne et l'audit externe .....	18
Tableau 3:comparaison entre l'audit interne et contrôle de gestion .....	19
Tableau 4:comparaison entre l'audit interne et l'inspection .....	20
Tableau 5:la grille d'analyse des taches.....	27
Tableau 6:grille d'analyse des taches: logigramme .....	58
Tableau 7: Questionnaire du contrôle interne(première version).....	62
Tableau 8:Tableau d'analyse des risques.....	65
Tableau 9:Questionnaire de contrôle interne(deuxième version) .....	69

## **Liste des figures**

Figure 1:les types de l'audit.....	11
Figure 2:organigramme du complexe BEJE EMBALLAGE SPA .....	47
Figure 3: Organigramme de la direction des achats .....	54
Figure 4: Diagramme de circulation.....	61
Figure 5:feuille de révélation et analyse du problème .....	75

# **Introduction générale**

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

La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées contribuent aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier.

Il est qualifié d'audit interne lorsqu'il est fonction de l'entreprise. Le dirigeant de l'entreprise pour prendre les décisions rationnelles a besoin d'un système d'information fiable. La fonction d'audit a pour rôle de permettre aux dirigeants de s'assurer que leur organisation produit bien les effets attendus et que le système d'information génère des informations pertinentes.

Il est à l'intérieure d'une entreprise, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. C'est une activité d'assistance et conseil à la gestion qui a beaucoup évolué depuis la seconde guerre mondiale. Autrefois cantonné aux questions comptables, l'audit interne touche aujourd'hui toutes les activités de l'entreprise (production, commercialisation, personnel, finances, comptabilité.....) et assure par conséquent une grande variété de services d'audit et de conseil.

L'audit interne consiste à observer, étudier et analyser la situation des comportements, des faits, des structures et des documents sociaux par rapport à des référentiels internes à l'entreprise. Cela permet donc de relever les écarts, de rechercher les causes, d'étudier leurs conséquences ou implications de relever les risques de l'entreprise de manière à mieux les maîtriser, les supprimer et à mieux assurer les suivis des procédures de contrôle interne. Il est ainsi défini comme étant une fonction veille sur l'application des mécanismes de contrôle interne.

Pour être fiable et efficace, il est souhaitable de tester et d'évaluer le contrôle interne ou au moins certains de ces aspects. On appelle audit interne le processus consistant à étudier et à évaluer le contrôle interne. En réalité, le contrôle interne n'est pas une activité fonctionnelle ou organique, mais une conception de systèmes de procédures permettant de limiter ou de



détecter facilement les erreurs, fraudes ou autres erreurs irrégularités, le plus souvent commises dans les entreprises où l'on rencontre un volume important d'opérations.

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

L'audit interne est devenu au fil des années un outil de management de la direction générale au service de l'organisation.

Rattaché à la Direction Générale, il entretient une relation étroite avec le Comité d'Audit ou ses comités spécialisés en leur apportant un second regard sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

L'audit des achats peut être permanent, c'est en général le contrôle continu ou l'audit interne, ou inopiné selon une périodicité aléatoire et peut faire appel à des consultants externes à l'entreprise.

On peut dire alors que l'audit interne des achats est une action volontaire décidée par l'entreprise, qui a pour objet d'apprécier la qualité de l'organisation, de sa fonction achats et le niveau de performance de ses acheteurs.

Notre étude sera donc axée autour de l'audit interne, et de l'évaluation de la fonction comptable au sein de l'entreprise BEJE EMBALLAGES SPA. La question que l'on pourrait se poser de prime abord est de savoir :

### **Comment mener une démarche d'audit de la fonction achat au sein de l'entreprise BEJE EMBALLAGE SPA ?**

Une analyse approfondie de notre problématique nous a mené à poser les questions suivantes :

1. Quelle est le rôle de l'audit interne ?
2. Comment la fonction achat contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?

Au regard des questions que nous avons soulevées dans notre problématique, nous avons provisoirement avancé que :

Hypothèse 1 :L'audit interne a pour rôle principale l'étude et l'évaluation du système de contrôle interne.

Hypothèse 2 : l'auditeur BEJE consacre l'essentiel de son activité à l'analyse des risques et déficiences existant dans le but d'évaluer les points forts et les points faibles, de formuler les recommandations et de mettre en place les procédures.

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique concrétisée par un stage pratique au sein de l'entreprise BEJE EMBALLAGES SPA. Ainsi notre travail sera organisé autour de trois chapitres :

Le premier chapitre vise à définir et à cerner les concepts de l'audit interne, ces principes et la façon de mener une mission d'audit ainsi que les différents outils utilisés.

Le deuxième chapitre concerne l'approche normative et la méthodologie de l'audit interne.

Enfin le dernier chapitre traite notre cas pratique qui se déroulera au niveau de la cellule d'audit interne de l'entreprise BEJE. Il traitera de la mission effectuer au sein du service finance comptabilité, qui vas nous permettre de mettre en pratique nos connaissances théoriques ou nous essayerons de faire ressortir l'apport de l'audit interne à l'entreprise en conséquence a la performance de celle-ci.

# **Chapitre I**

## **Cadre théorique de l'audit interne**

**Introduction :**

Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques dans les économies des pays et les défaillances de plusieurs entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer des outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Le bon fonctionnement de toute organisation nécessite donc une maîtrise de son environnement interne par les dirigeants. Cette maîtrise, passe par le suivi correct des opérations effectuées et l'utilisation de moyens adéquats. Dans un tel contexte, la mise en place d'un service d'audit interne s'impose aux organisations et sa bonne performance doit être admise. Mais dans les pays en voie de développement, l'audit en raison de la jeunesse du métier, est toujours perçu avec crainte, malgré le regard particulier, professionnel et salutaire qu'il apporte.

Compte tenu de diverse complexités qui entoure la notion d'audit interne et dans le but de mieux saisir et comprendre ce concept, il serait plus judicieux d'exposer les contours théoriques de l'audit interne. Pour cela nous allons présenter dans ce chapitre des généralités sur l'audit ensuite sur l'audit interne, et le contrôle interne et à la fin on présentera le champ d'application et les types.

**Section 1 : généralité sur l'audit****Sous-section 1 : Evolution historique de l'audit**

Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents<sup>1</sup>. Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes.

Mais le mot Audit n'est apparu que sous l'empire romain et plus spécifiquement dès le 3eme siècle avant Jésus<sup>2</sup>, ou il était d'un sens plus large.

Le mot Audit qui nous vient de latin Audire, c'est-à-dire Ecouter, les romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ultérieurement, ce contrôle s'est développé suite aux efforts des anglais. De même ses objectifs, qui se sont axés principalement vers la détection de fraude, progressivement vers la recherche d'erreurs puis a la publication d'opinion sur la validité des états financiers, enfin sur leur régularité et sincérité.

---

<sup>1</sup>H.VLAMINICK .Histoire de la comptabilité, Edition 1979, p17.

<sup>2</sup>J, RAFFEHEAU, F.DUBOIE et MENOVILLE, L'audit opérationnel, cool. QUE SAIS- JE ? PUB1984, page 7.

Ce n'est qu'au XIX<sup>ème</sup> siècle que les législateurs ont institués le contrôle des sociétés par des agents externes en raison :

- Du développement de l'industrie, le commerce, les banques, des assurances...

- La charge qui pèse sur l'auditeur reconnu en tant que garant des détenteurs de capitaux à l'égard des abus des gestionnaires, dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle et avec la crise de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information fiable. EN tant que fonction dans une entreprise, l'audit interne est apparu aux États Unis après la crise de 1929. La crise finie, les auditeurs ayant beaucoup d'expérience dans les domaines comptables se sont imposés. C'est en ce moment que la fonction d'audit interne a pris naissance.

De nos jours l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens, face à une variété de besoins, l'audit s'élargissait à d'autres domaines qui se sont relevés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitement d'informations<sup>3</sup>.

Afin de mieux comprendre et cerner l'intégration de l'audit interne, le tableau suivant nous permet de synthétiser le progrès de cette fonction :

---

<sup>3</sup>Alberto sillero, audit er révision légale, Edition Eska, année 2000, page 12.

**Tableau 1: Evolution historique de l'audit**

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C à 1700	Rois, empereurs, Eglises et états	Clercs, Ecrivains.	Punir pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables.	Réprimer et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité juriste.	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Eviter les fraudes, les erreurs et attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
A partir de 1990 à ces jours	Etats, tiers et actionnaires	Professionnel d'audit et du conseil.	Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

Source : LIONNEL COLLINS, GERARD VALIN, « audit et contrôle interne », Dalloz, Paris, 1992, Page 17.

**Sous-section 2 : Définition de l'audit**

De la prévention de la fraude en passant par la détection des erreurs comptables jusqu'à l'analyse actuelle sur l'efficacité et l'efficience, la notion d'audit a considérablement évoluée.

L'audit est la procédure de contrôle de la conformité d'une tâche, d'une activité, d'un processus, d'une entreprise. Si l'audit est souvent assimilé au fait de dresser un état des lieux, il ne se limite pas à cet aspect d'inventaire. Il est l'étude d'un système dynamique. L'audit étudie non seulement l'image du système à un instant donné (ce qui pour les états comptables et financiers correspond au bilan), mais il étudie également l'évolution du système, les entrées et les sorties de la période observée, les inputs et les outputs des processus.

C'est une démarche permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine considéré. Il s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et secteurs d'activités qu'il examine.

**Le rôle de l'audit**

Il y a quelques années, que le rôle de l'auditeur était limité à détecter les fraudes. Cette préoccupation est devenue une action secondaire, l'action principale étant de délivrer un certificat attestant la fiabilité et la sincérité des comptes présentés par les gestionnaires.

A cette époque, la vérification se faisait en vue de déterminer la capacité pour une entreprise à payer ses dettes. Aujourd'hui, le monde des affaires s'intéresse plus à observer les tendances que prend l'évolution de l'entreprise.

L'audit répond à un besoin de contrôle que l'on peut difficilement dissocier de l'activité économique. Depuis son existence, les domaines d'application de l'audit ne font que s'élargir. Initialement, l'audit s'identifiait au contrôle externe des comptes.

Le 20ème siècle est caractérisé par le développement très accéléré de certaines entreprises ayant occasionné un accroissement qualitatif et quantitatif de l'information produite par la firme.

L'information comptable augmente en volume, mais se complique encore face à une accélération de la vitesse des informations opérationnelles à fournir aux divers dirigeants.

La recrudescence de l'information comptable et le progrès technologique réalisés dans le monde des affaires ont rendu impossible la vérification exhaustive des états financiers.

Ainsi, la fonction de l'audit a-t-elle développé la technique du sondage dont les bases et l'importance sont déterminées par le système de contrôle interne institué au sein de l'entreprise.

Se bornant à examiner tout ce qu'on lui donne, l'auditeur doit être sûr que rien n'a été oublié. On redoute également le dépassement de certaines informations au moment de l'établissement préliminaire remonte à l'établissement du rapport final (Alberto SILLERO, 2000).

L'audit comptable du commissaire au compte a pour objectif la certification des états financiers ; mais il s'est apparu rapidement que les missions d'audit peuvent être utiles à plusieurs utilisateurs des états financiers d'où le besoin à un recours à l'audit contractuel et à l'audit interne se fut sentir.

Le caractère contractuel confère ainsi à la mission d'audit en étendant considérablement le domaine initial et modifie les cadres de relations entre auditeur et prescripteur ou auditeur et audité.

L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une entreprise pour contrôler et gérer une entreprise.

Avec le développement de l'audit interne, les entreprises perçurent l'intérêt que présenterait pour elle une expression d'une opinion sur des informations autres que l'information comptable et financière.

Chaque fonction de l'entreprise, chaque type d'opération et à la limite chaque information devient ainsi un objet potentiel d'audit ; par exemple : l'audit des achats, de la production, social, audit informatique, audit du personnel, audit du marketing, etc.

En d'autres termes, le concept d'audit connaît aujourd'hui une grande fortune même si globalement la réflexion sur les extensions possibles de l'audit avance plus rapidement que les travaux en vue de la mise en œuvre de ces missions.

En matière de l'audit comptable, les critères utilisés sont bien connus. L'opinion de l'auditeur doit exprimer en termes de régularité et de sincérité des états financiers.



**Sous-section 3 : Les objectifs de l'audit**

L'entreprise poursuit un certain nombre d'objectifs qui repose sur l'existence du processus et de dispositif qui vise à orienter les actions de toutes personnes intervenant au sein de l'entreprise.

La réalisation des objectifs poursuivis, intéresse, non seulement ceux qui interviennent directement dans la gestion de l'entreprise, mais également ceux qui d'une manière ou d'une autre contribuent à son financement et ceux qui sont intéressé par ses performances. L'entreprise est ainsi amenée à produire un certain nombre d'informations, et ce, dans le cadre de la préparation des états de synthèses.

Un audit de qualité doit être conçu pour s'approcher des objectifs suivants :

- Déterminer la conformité des éléments du système de gestion aux exigences spécifiées dans les références, à savoir comptables ou financières,
- Déterminer l'aptitude du système de gestion de l'entreprise à atteindre les objectifs spécifiés,
- Donner à l'audit la possibilité d'améliorer son système et son efficacité.

**Sous-section 4 : Les types d'audit**

Ils existent plusieurs types d'audit, on distingue

**A. Audit externe**

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition du commissaire aux comptes : certifier les comptes, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers<sup>4</sup>.

Parmi les types d'audit externe on distingue l'audit légal et l'audit contractuel qui se résume comme suit :

**a. Audit légal**

La légalité de l'audit se repose sur le fait que l'activité de l'auditeur est exercée dans un cadre légal prédéfini et obligatoire qui se confond généralement avec le commissariat aux comptes.

---

<sup>4</sup> Renard Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », op.cit, 2010 P79-80

Le commissariat aux comptes ou contrôle légal est un contrôle exercé par des professionnels dûment habilités pour certifier la régularité et sincérité des états financiers et documents annuels d'une entreprise : l'inventaire, le bilan, le compte de résultat.

Le commissariat aux comptes est régi par la loi qui<sup>5</sup> :

- Détermine les entreprises et entités qui y sont tenues ;
- Fixe les missions dans leur objet et leurs conditions d'exercice ;
- Désigne les destinataires des communications et rapports du commissaire aux comptes.

### **b. Audit contractuel**

Les audits contractuels sont généralement réalisés par les mêmes cabinets de commissariat aux comptes. Ils constituent les missions effectuées à la demande d'un client et non en application de contrainte légales<sup>6</sup>.

La révision légale des comptes n'est obligatoire que pour certaines entreprises, or l'audit contractuel consiste en une mission ponctuelle, effectuée expressément à la demande de l'entreprise ou des tiers intéressés. Son champ d'investigation peut être limité dans ce cas à une fonction ou un aspect de la gestion.

## **B. Audit interne**

L'audit interne est à l'intérieur de l'entreprise, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il est au service de la direction : c'est un contrôle qui a pour fonction d'analyser et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles<sup>7</sup>.

Parmi les types de l'audit interne, on distingue l'audit financier et comptable et l'audit opérationnel qui se résume ainsi :

### **a. Audit financier comptable**

L'audit financier s'intéresse aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies et traitements comptables, l'information financière publiée par l'entreprise ; il ne néglige pas les actions qui ne sont pas engagées par les comptables eux-mêmes, mais ne s'y intéresse qu'en tant qu'élément déterminant la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière, sur laquelle il doit formuler un jugement.

---

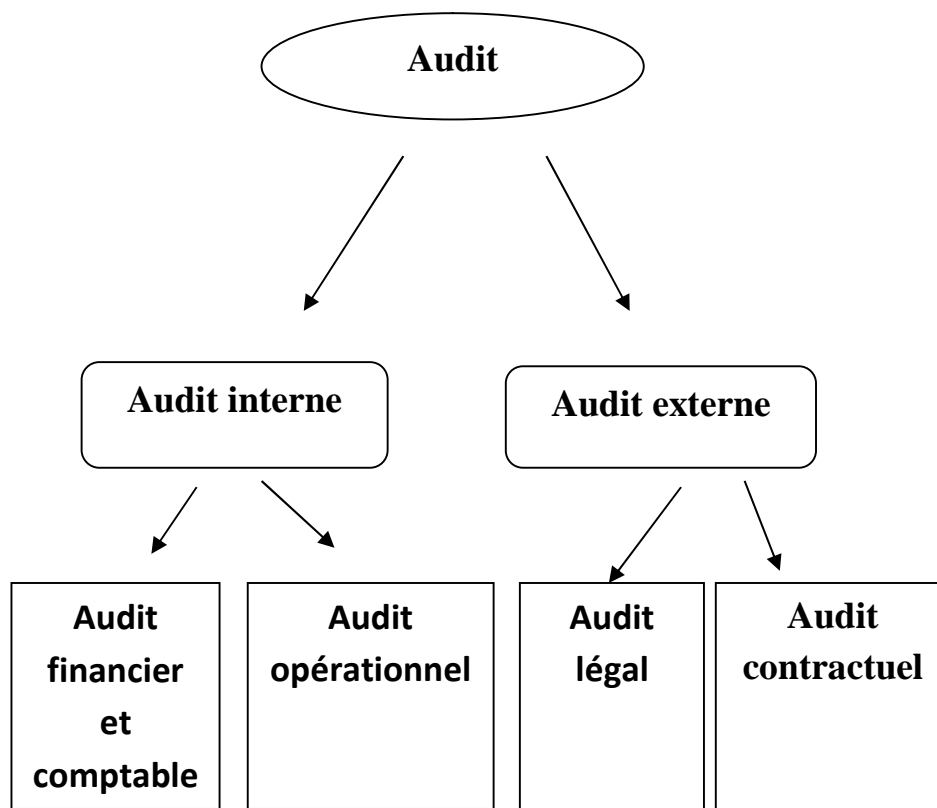
<sup>5</sup> Germond Bernard, « audit financier », première édition Dunod, 1991, P29

<sup>6</sup> Sillero Alberto, « audit et révision légale », Edition Eska, Paris, 2000, P13

<sup>7</sup> Belaïboud Mokhtar, « pratique de l'audit », Edition Berti, ALGER, 2005, P4

**b. Audit opérationnel**

L'audit opérationnel s'applique à toutes actions, sans privilégier leur incidence sur la tenue et la présentation des comptes. Son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir les objectifs pertinents et à les atteindre, à apprécier leur opportunité.

**Figure 1: les types de l'audit**

Source : réaliser par nous même

**Sous-section 5 : les risques d'audit**

Le risque d'audit (un concept ensembliste) est une intersection entre trois ensembles, ou composantes. Ces composantes sont définies comme suit :

**Risque inhérent** : lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues, ces erreurs, à l'environnement externe de l'entreprise (cela en supposant que les procédures de contrôle interne ne soient pas opérationnelles).

**Risque de non contrôle** : lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues, ces erreurs, à l'environnement interne de l'entreprise : cela dit ces erreurs seraient dues aux procédures de contrôle interne inefficaces ou inexistantes.

**Risque de non détection** : lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues à l'incapacité de l'auditeur à les détecter (cela en supposant que l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise aient fonctionné comme il le faut pour empêcher l'insertion d'erreurs dans les états financiers).

Le risque d'audit est alors la totalité des erreurs pouvant exister dans les états financiers et pouvant émaner de ces trois composantes, de l'une ou de l'autre ou des trois en même temps.

L'estimation du risque d'audit doit se faire en début de mission d'audit. Si l'entreprise à auditer est de très petite taille, l'approche par les risques devient inutile, trop coûteuse en termes d'heures de travail, comparé aux écritures comptables, transactions et procédures de contrôle interne à vérifier. Si l'entreprise est d'une taille importante, l'approche par les risques devient efficace, dans la mesure où elle vise mieux les zones de risques dans l'audit d'une entreprise et permet ainsi l'économie de coûts originellement inutiles.

Théoriquement, le commissaire aux comptes suit les étapes suivantes :

- 1- Il débute par une prise de connaissance générale de l'entreprise à auditer,
- 2- il estime le risque d'audit
- 3- lorsque le risque est estimé fort, cela veut dire que les états financiers à auditer comporteraient énormément d'erreurs, et vice-versa si le risque est estimé faible
- 4- L'importance des travaux de vérifications en audit financier est proportionnelle à l'importance du risque d'audit : Si le risque est fort, l'auditeur doit effectuer d'importantes vérifications, et si le risque est estimé faible, l'importance des travaux de vérifications serait réduite.
- 5- à ce stade, l'auditeur planifie ses travaux de vérification, leur étendue, leur timing, l'équipe intervenante...
- 6- au fur et à mesure que ces travaux de vérification avancent, l'auditeur devrait réviser son estimation du risque d'audit, selon que les preuves qu'il trouve confortent son estimation

première ou l'infirme... c'est un raisonnement par itération qui "s'installe" au cours de la réalisation des travaux de vérification.

7- l'auditeur décidera d'arrêter ses travaux de vérification, quand il aura l'intime conviction qu'une "itération" supplémentaire serait inutile et ne lui fera découvrir aucune erreur supplémentaire significative.

## **Section 2 : le contrôle interne**

### **Sous-section 1 : Définition du contrôle interne**

Véritable système de sécurité, le contrôle interne se compose d'un ensemble de méthodes, règles et procédures qui permettent d'avoir la pleine maîtrise de son entreprise. Son implémentation vise à empêcher les salariés et dirigeants de commettre des erreurs. Le contrôle interne garantit la qualité de la gestion et du système financier mis en place. Il est directement réalisé par les employés de l'entreprise.

**D'après consultative committee of accountancy bodies de grande Bretagne (juin 1978) :**

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

Pour ne pas s'étaler sur l'application des différences entre l'un et l'autre, l'on a choisi d'adopter la définition donné par «**Américan Institute Certified Public Accounts (AICPA)**» :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation à quelques niveau que ce soit destiné à leur donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation »

De cette définition ressorte un certain nombre d'élément :

#### **Le contrôle interne est un processus :**

C'est une ensemble d'éléments interne-reliés ayant un même objectif, c'est celui d'assurer la continuité d'exploitation et la pérennité de l'organisation. C'est une chaine dans la faiblesse de l'un de ses millions remet en question le tout.

**Mis en œuvre par les dirigeants et le personnel :**

Certes, c'est aux dirigeants de définir et d'organiser le contrôle interne de l'entreprise, mais son application revient dans une grande partie au personnel.

**Assurance raisonnable :** En effet, le contrôle interne ne peut à lui seul garantir ni réussite pérennité de l'entreprise et donc la réalisation de ses objectifs.

**Sous-section 2 : Les objectifs de contrôle interne**

Le contrôle interne est une partie intégrante dans le processus de planification, d'exécution et de suivi de réalisations par lesquels les dirigeants s'assurent de la progression vers la réalisation des objectifs et décèlent à temps tout dérapage de nature à mettre en péril la rentabilité, voir la pérennité de l'entreprise. Ceci peut être regroupé en trois grandes catégories à savoir :

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

**A-Objectif Opérationnel :**

Cet aspect met en évidence l'optimisation des opérations et la protection du patrimoine de l'entreprise.

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 et à tous les niveaux hiérarchiques. Ces activités sont principalement l'achat ou approvisionnement, la production (biens et/ou services), la commercialisation ou vente, et chaque fonction comporte des tâches précises.

Une entreprise est économique lorsqu'elle acquit ses matières premières et/ou son matériel de production de bonne qualité à coût bas. Pour ce faire, le contrôle interne, doit s'assurer que les différents fournisseurs ont été évalués en fonction de critères jugés importants par l'entreprise (prix, délai de livraison, modalités de règlement, qualité de produit ...) avant toute décision d'achat.

En plus de l'économie réaliser, il est aussi important pour l'entreprise que le matériel acquis soit utilisé de manière à obtenir les meilleurs rendements possibles, on parlera ainsi d'efficience.

Par le biais de l'efficacité, le contrôle interne s'assure que le matériel acquis par l'entreprise permettra à celle-ci d'atteindre ses objectifs à tous les niveaux.

Dans le but d'atteindre ses objectifs, l'entreprise ne doit pas seulement se contenter d'optimiser ses ressources, elle doit aussi en assurer la protection contre d'éventuels vols, utilisation à d'autre fin, falsifications de données, par le biais des de protection efficace.

En plus de tout cela, il est aussi, primordial de veiller à l'identification des risques d'erreurs et de fraudes, et la mise en place des mesures préventives et correctives pour non seulement corriger les erreurs mais aussi diminuer le risque de ces erreurs et éviter qu'elles se reproduisent.

### **B- L'Objectif d'Informations Financières :**

L'information financière générée au sein d'une entreprise sert aussi bien à une prise de décision interne qui favorisera la production de l'information financière fiable et en temps voulu, cela permettra aux responsables de mieux appréhender la structure financière de l'entreprise et de connaître la situation de sa trésorerie nette et de son endettement.

### **C- L'Objectif de Conformité :**

Un certain nombre de contraintes font partie de l'environnement dans lequel agit l'entreprise. Ces contraintes peuvent être d'ordre comptable (principes comptables), fiscale (TVA, Cotisation Minimale, IRG).

Le non-respect de ces lois peut, non seulement, engendrer des pénalités pour l'entreprise, mais également la perte possible de crédibilité auprès du public en général et sa clientèle en particulier. Le contrôle interne interviendra donc pour garantir le respect des lois et règlement en vigueur.

Les systèmes du contrôle interne sont mis en place afin de détecter, en temps voulu tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité visés par l'entreprise et de limiter les aléas. Ainsi donc le contrôle interne à pour rôle de :

- Améliorer la planification, l'organisation et la direction

- Maîtriser les besoins et les priorités du client ;
- Evaluer le rendement des activités à tous les niveaux ;
- Procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité.

### **Section 3 : Audit interne**

#### **Sous-section 1 : Définition de l'audit interne**

Dans notre tentative de cerner la notion d'audit, nous présenterons trois définitions.

- Selon The institute of internal auditors (institut de l'audit interne)

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

- Selon ALBERTO SILLERO

On peut définir l'audit interne comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, qui s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

- Selon IFACI

« L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une entreprise pour contrôler et gérer une entreprise<sup>8</sup> »

Enfin, l'audit interne est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs

#### **Sous-section 2 : Objectifs de l'audit interne**

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux :

**La régularité** : à ce niveau l'auditeur doit vérifier :

---

<sup>8</sup> Définition de l'Institut Français des auditeurs et contrôleurs(IFACI)



- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont-elles appliquées correctement ;
- Les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité est appelé aussi « audit de conformité », dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais dans les deux cas, la démarche est la même c'est-à-dire de comparer la réalité avec le référentiel proposé, et elle est toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

**L'efficacité :** à ce niveau l'auditeur interne ne se contente pas de vérifier uniquement la régularité, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

L'auditeur cherche un écart entre le but choisi et l'effet produit, mais aussi «le pourquoi » de cet et « le comment » réduire.

**La pertinence :** est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix aboutiront réellement aux effets recherchés. A ce niveau l'auditeur interne s'intéresse donc sur :

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

Notons que à chaque niveau d'objectif correspond un type d'audit interne à savoir : l'audit comptable et financier, audit opérationnel, audit de management ou direction.

#### **A. Fonctions voisines de l'audit interne**

Comment mieux éclairer une Fonction qu'en traçant les frontières de son action par rapport à celles qui jouxtent son domaine d'application. On évitera bien des confusions en précisant clairement comment se situe l'Audit Interne par rapport :

- à l'audit externe,
- à la mission du consultant externe,
- à l'inspection,
- au contrôle de gestion.

**a).l'audit interne et le l'audit externe**

La fonction de l'audit interne est née à partir de l'audit externe. Aujourd'hui, les deux fonctions sont nettement distinctes.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations lui apportant ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Quant à l'audit externe, il est indépendant de l'entreprise et il a pour mission de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des documents financiers. Cette étude est menée par des commissaires aux comptes professionnels et a pour objectif de garantir la crédibilité des états financier et autres rapports de la direction, et permet d'identifier les faiblesses des systèmes et contrôles internes.

**Tableau 2:comparaison entre l'audit interne et l'audit externe**

	Audit interne	Audit externe
Mandat	De la direction générale, Pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration (officiellement de l'assemblée générale)
Missions	Liées à toutes les fonctions : déclenchement une décision. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liée à la certification des comptes. Audit de régularité uniquement dans le domaine comptable
Conclusions	Constatation approfondies, Donner des recommandations et suivre leur application. Obligation de résultat	Constatations succinctes : Examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification, pour dresser des constats de carence et informer (résoudre). Obligation de moyens.

Source : Schick p, 2007, "mémento d'audit interne", Dunod, Paris, p.52.

### b).l'audit interne et le contrôle de gestion

«Le Contrôle de Gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

Ce processus de décision est un processus d'accompagnement et de déploiement de la stratégie<sup>9</sup>.

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

<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
Comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer	Où voulons-nous aller, par où passer ?
Photos périodiques et détaillées	Cinéma continu et global
Contrôler l'application des directives, la fiabilité des informations. Audite la fonction de contrôle de gestion	Planifie et suit les opérations et leur résultats. Analyse le budget du service d'auditeur
Mécanicien de chaque secteur	Navigateur de l'ensemble des secteurs

Source : P. SCHICK. Memento d'audit interne. Paris, Dunod, 2007, p.59.

### c).audit interne et l'inspection

Les principales différences sont résumées ci-dessous :

-L'inspecteur est chargé de contrôler la bonne application des règles de directions appliquées par les exécutants.

- L'inspecteur a le pouvoir de faire sanctionner tandis que l'auditeur interne ne s'occupe pas de cela.

- L'inspecteur n'a pas la qualité d'apprécier les règles et principes directives de l'entreprise tandis que l'auditeur interne les examine, critique les règles et -L'inspecteur fait le contrôle exhaustif ; l'auditeur interne ne regarde pas les choses exhaustivement ; il passe par les méthodes aléatoires.

- L'inspecteur peut faire sa mission, soit de lui-même ou soit à la demande de la hiérarchie, tandis que l'auditeur interne doit recevoir le mandat de la direction.

<sup>9</sup> Contrôle de gestion et tableau de bord-ESCA Management Développement Centre

**Tableau 4: comparaison entre l'audit interne et l'inspection**

	<b>Audit interne</b>	<b>Inspection</b>
Efficacité / régularité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence, Caractère suffisant	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause,
Méthode et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter réapparition du problème.	s'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Évaluation	Considère que le chef ou le responsable est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités.

Source: P. SCHICK, Memento d'audit interne. Paris Dunod, 2007, p.54.

**d).audit interne et le contrôle interne**

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions 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 »<sup>10</sup>.

Le contrôle interne ne doit pas être confondu avec l'audit interne, Contrôler une situation c'est avoir en main toutes les données permettant d'en conserver la maîtrise. Le contrôle interne est ainsi l'ensemble des dispositions incluses dans les organisations et dans les procédures dont l'objet est d'assurer :

<sup>10</sup> Contrôle de l'ordre des experts comptables en 1997

- La sécurité des actifs (ensemble des actifs immobiliers et immatériels, stocks, ressources humaines et image de l'institution),

- La régularité des opérations,

- L'application des lois, règlements et directives internes,

- La qualité de l'information,

- L'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

- L'entreprise publique ou privée est en état permanent de contrôle interne des lors qu'elle s'est dotée, dans sa globalité, d'une organisation adaptée à atteindre ses objectifs. Si chaque organisation est responsable de manière continue de son contrôle interne, la direction de l'audit interne doit être, dans l'exercice de ses missions, le promoteur du contrôle interne et de son efficacité au meilleur coût. Le contrôle interne apparaît donc comme un **moyen** pour l'audit externe alors qu'il est un **objectif** pour l'audit interne.

## Section4 : champ d'application et typologie de l'audit interne

### Sous-section 1 : Champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit varie en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

✓ **L'objet** : l'objet permet de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

-**une mission spécifique**, c'est-à-dire portant sur un point précis en lieu déterminé. Ainsi en est-il si la mission a pour objet « audit des comptes de la succursale d'une entreprise Y » ou encore « audit du magasin de l'usine X ».

-**une mission générale**, ne vas connaître aucune limite géographique.

En reprenant l'exemple précédent, on peut illustrer la notion mission générale avec « l'audit de sécurité » ou encore « l'audit des centres informatiques ».

✓ **Fonction** : on parle de missions uni fonctionnelles ou de mission plurifonctionnelle.

-**La mission uni fonctionnelle**, qu'elle soit spécifique ou générale, ne vas concerner qu'une seule fonction. Exemple l'audit des comptes d'une succursale ou l'audit des comptes de l'entreprise sont tous deux des missions uni fonctionnelles car ne concernent que la fonction « comptabilité ».

-**la mission plurifonctionnelle**, l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission, se rencontre en général dans deux cas :

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

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

Notons, la mission d'audit interne couvre tous les domaines de gestion. L'audit interne doit avoir accès sans limitation, aux documents et données relatifs à la gestion.

### **Sous-section 2 : Typologie de l'audit interne**

Nous avons répertorié parmi les différents types d'audit trois principaux types à savoir l'audit financier, l'audit opérationnel.

#### **A. Audit Comptable et Financier:**

L'audit comptable et financier est un examen des états financiers de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle de l'entreprise. Cet examen est effectué par un professionnel indépendant (externe à l'entreprise appelé « auditeur », en vue d'exprimer une opinion par rapport à des normes connues). Il est la forme moderne de contrôle, de vérification, d'inspection, de surveillance des comptes, en apportant une dimension critique.

Toute information comptable et financière peut avoir des conséquences graves sur l'entreprise, aussi est-il nécessaire pour les dirigeants de s'assurer de la sincérité des informations.

Il intéresse les actions ayant une incidence sur la sauvegarde du patrimoine, la saisie et le traitement comptable et l'information financière publiée par l'entreprise.

Il a pour objectifs :

- L'appréhension des risques.

- Les questions relatives aux enregistrements.
- Les questions relatives aux soldes.
- Les questions relatives aux documents financiers.

**B. Audit opérationnel**

L'audit opérationnel est un examen structuré des systèmes, des contrôles internes et des procédures d'une organisation afin d'évaluer s'ils sont construits de manière efficace et efficiente et de faire des suggestions pour les améliorer, si nécessaire. L'audit opérationnel vise à évaluer le niveau de contrôle exercé par la direction et porte principalement sur l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, la protection des actifs et le respect des lois, règles et réglementations. En règle générale, l'audit opérationnel est effectué par des auditeurs internes. Les auditeurs internes sont les auditeurs qui sont, pour l'essentiel, des employés de l'organisation. Les auditeurs opérationnels sont généralement des auditeurs internes qui sont là pour faciliter les activités de la direction en vérifiant leur efficacité et leur efficacité et en formulant par conséquent des suggestions pour améliorer l'efficacité.

L'audit opérationnel comporte la vérification du caractère adéquat et de l'efficacité des systèmes et procédures internes ainsi que l'analyse des structures d'organisation et de l'attribution des responsabilités afin de vérifier que les objectifs fixés par le top management sont atteints à moindre coût. Cet audit fait recours essentiellement à l'évaluation d'une organisation du point de vue de la performance de son fonctionnement et de l'utilisation des ressources.

La mise en œuvre de l'audit opérationnel nécessite une bonne compréhension de l'entreprise en tant que projet, de son organisation (organisation du travail, et organisation administrative, organisation comptable), de son système de contrôle interne. D'après RAFFEGEAU et al (1989), l'audit opérationnel aura pour objectif de :

- Juger la qualité de l'information ;
- Juger les performances et l'efficacité.
- Dans le champ de l'audit opérationnel, on inclura : l'audit des contrôles opérationnels
- l'audit de gestion ;

- l'audit de stratégie.

✓ **Audit des contrôles opérationnels**

Il permet de juger l'entreprise sur l'efficacité et la performance des systèmes d'information et d'organisation mis en place pour son activité et les méthodes de direction. Cela conduira à l'appréciation du contrôle interne.

✓ **Audit de gestion**

Il permet de juger l'entreprise sur ses résultats (les ressources ont-elles été utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs rationnels ?). Compte tenu des préoccupations de performance, le contrôle de gestion (en tant que structure mise en place par la direction pour mesurer les performances) sera particulièrement examiné.

✓ **Audit de stratégie**

Il permet de juger si le projet au sein de l'entreprise est toujours maîtrisé, l'audit s'appliquera en particulier aux projets d'investissement et à la qualité de la stratégie appliquée.

### **Sous-section 3 : Les outils de l'audit interne**

On peut utiliser plusieurs critères de sélection des outils de l'audit, selon le critère qui traduit les deux démarches de l'auditeur : les outils d'interrogation et les outils de description.

#### **A. Les outils d'interrogation**

##### **a).les sondages statistiques ou échantillonnage**

Le sondage est une technique statistique qui se base sur l'étude des fichiers informatiques et de logiciels d'extraction et d'analyse. Au cours de ses analyses, l'auditeur interne rencontre des erreurs et des dysfonctionnements à lesquelles il cherche à connaître l'ampleur de ces erreurs, ces dysfonctionnement ou ces phénomènes. S'agit-il d'un phénomène observé souvent.



**b).les interviews**

C'est une technique très utilisée par l'auditeur, qui ne doit pas être confondue avec les techniques d'apparence similaires, l'auditeur n'est pas dans la position d'un journaliste, il devra donc se garder de toute question ayant un caractère subjectif. Il doit également respecter certaines règles : la voie hiérarchique, rappeler clairement à l'audité la mission et les objectifs...etc.).

Les étapes de l'interview sont :

- La préparation et la prise de rendez-vous.
- L'entrée en contact par la présentation de l'auditeur, ou de l'équipe d'audit, le rappel de l'objectif et l'instauration d'un climat du dialogue.
- Faire apparaître des aspects non-dits en faisant réagir sur des points non exprimés, approfondir l'opinion de l'audité Sur les solutions proposées.
- La conclusion : la synthèse de ce qui a été dit, la vérification de l'accord de l'audité et si éventuellement, il a autre chose à ajouter. Pour que l'interview soit efficace l'auditeur doit :
  - Bien connaître le contexte, le rôle et la fonction de l'audité ;
  - Préparer les questions à poser et les points à clarifier ;
  - Créer un état d'esprit coopératif ;
  - Vérifier la bonne compréhension des points de vue et l'état d'esprit de l'audité ;
  - Faire progresser l'entretien (question, relance, etc.....) ;
  - Eviter de critiquer l'audité, le service, le superviseur... etc. ;
  - Déconnecter les problèmes et personne auditées.

**c). les outils informatiques**

Ils ont devenus de plus en plus indispensables dans toute activité d'audit. Ces outils constituent pour un auditeur un gain de temps considérable. Les auditeurs, en générale, ils utilisent :

- Logiciels de traitement de texte comme Microsoft Word ;
- Logiciels de présentation telle que Microsoft Power Point ;
- Logiciels statistiques et d'analyse des données ;
- Des tableaux tels que Microsoft Excel.

Parmi tous ces logiciels le plus utilisé est Microsoft Excel à raison de sa large utilisation en audit.

**B. Les outils de description****a).l'observation physique**

L'observation physique est parfois nécessaire, l'auditeur interne doit aller sur le terrain et de la pratiquer. Parmi les éléments que l'auditeur doit observer à titre d'exemple : les processus (sortie des camions, réception des marchandises...etc.), l'observation quantitative et qualitative des biens (l'inventaire), l'observation des documents comptables, pas seulement lire mais également d'en regarder les formes (signatures).

**b).diagramme de circulation (flow chart)**

Le flow chart est une représentation de la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, il s'agit donc de donner une vision complète de cheminement des informations et de leurs supports.

**c). grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches est une photographie à un instant donné de la répartition du travail, elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses des postes.

La grille d'analyse de tâches est un outil permettant à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède.

Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

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

Dans une grille d'analyse, on aura autant de lignes que de tâches, en deuxième colonne la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées.

**Tableau 5:la grille d'analyse des taches**

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

Source : Gerard valin&AL, « conrolor & auditor »,edition DUNOD ,paris,2006,page184

O : opérationnelle C : contrôle E : enregistrement A : autorisation F : financière

### **Conclusion**

Pour sa réussite, l'entreprise est appelée à la réalisation des différents types d'audit qui lui permettent une évaluation au plus juste et surtout de limiter au maximum les risques.

Bien que sa finalité soit spécifique et destinée à vérifier la réalité et la sincérité des comptes d'une entreprise, au profit des actionnaires et autres tiers, la mission de l'audit interne est subordonnée à l'utilisation d'une méthodologie lui permettant la mise en œuvre d'une organisation lui garantissent la pertinence de ses conclusions.

## **Chapitre II**

# **Approche normative de l'audit interne**

**Introduction :**

Comme tout audit, l'audit interne doit être fait en référence aux normes internationales en la matière et suivre une méthodologie propre. Les Normes sont des principes obligatoires constituées :

- de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance.
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

La méthodologie de l'audit interne est en effet complexe et demande une organisation irréprochable. Le recueil des contributions, la constitution des rapports, la communication autour de cet audit nécessite certains documents, parfois certaines solutions logicielles, qui offrent l'énorme avantage de vous guider, et globalement faciliter ces missions.

Ce deuxième chapitre a pour objectif d'étudier l'approche normative et la méthodologie.

**Section 1 : Approche normative de l'audit interne****Sous-section 1 : Les normes de l'audit interne**

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant activités d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettent d'évaluer les services fournis. Les normes de mise en œuvre déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques, ces normes de mise en œuvre sont établies pour les activités d'assurance et pour les activités de conseil.

**❖ Normes de qualification****• Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités**

La mission, pouvoir et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérent avec la définition.

- **Norme 1100 : indépendance et objectivité**

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

- **Norme 1200 : compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

- **Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettent un contrôle continu de son efficacité. Le programme doit être conçu dans un double but : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les normes et le code déontologie.

- ❖ **Norme de fonctionnement**

- **Norme 2000 : gestion de l'audit interne**

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

- **Norme 2100 : nature de travail**

L'audit interne évalue les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration.

- **Norme 2200 : planification de la mission**

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission.

- **Norme 2300 : accomplissement des missions**

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

- **Norme 2400 : communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de mission.

- **Norme 2500 : suivi des progrès**

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

- **Norme 2600 : acceptation des risques par la direction générale**

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

## **Section 2 : Méthodologie de l'audit interne**

L'intérêt de l'audit interne est de pouvoir évaluer à un instant précis la situation de l'entreprise par rapport à un référentiel qui est choisi. Cet audit se déroule en plusieurs phases débutant par un planning élaboré par les responsables qui décident de la périodicité de chaque audit. La mission d'audit se déroule à partir d'un plan d'audit interne qui définit précisément les processus à auditer selon les besoins, nous allons essayer de développer dans cette section la méthodologie à suivre pour mener à bien une mission d'audit.

### **Sous-section 1 : Principes fondamentaux de la méthodologie**

On pourrait probablement les appliquer à bien d'autres domaines qu'à celui de l'audit interne, mais comme ils concernent en premier lieu notre sujet, il n'est pas inutile de les rappeler : simplicité, rigueur, nécessaire acceptation de la relativité du vocabulaire, adaptabilité et transparence, tels sont les cinq thèmes à examiner avant d'aborder l'analyse de la méthode.

- **Simplicité**

Il faut toujours partir du principe « une bonne méthode est une méthode simple ». Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences diverses.

- **Rigueur**

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer celle-ci doit obéir à des règles.



L'exigence d'une méthode s'impose car elle conditionne la rigueur des travaux. Elle se dégage dès l'instant que les objectifs de l'audit interne soient clairement définis et que la notion de contrôle interne est sortie du brouillard.

- **Relative vocabulaire**

Le vocabulaire est l'expression et le véhicule de la culture ; l'ignorer serait se condamner à l'incompréhension et portant au refus. Décrire et suggérer une méthode c'est donc également accepter que les différentes phases puissent être « nommées » de façon différente et qu'elles présentent ça et là des singularités spécifiques. L'important est que la méthode existe et que les normes fondamentales soient respectées.

- **adaptabilité**

La méthode est unique mais elle n'est pas identique. On retrouve ici le bien nécessaire et déjà évoqué avec la culture qui constitue la grande force de l'auditeur interne. Celui-ci est dans son milieu, travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu.

- **Transparence**

L'époque est révolue de l'audit « sournois » cherchant à prendre les audités par surprise et à les épinglez délit de non-conformité. Rappelons que l'audit est avant tout « interne », au service des responsables audités, et que son objectif est de leur faire partager à la fois la pertinence des contacts relevés et la nécessité d'agir en conséquence.

### **Section 3 : mise en place d'une mission d'audit**

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige de la simplicité pour la meilleure méthode possible, une plus grande rigueur, une relativité du vocabulaire qui est l'expression et le véhicule de la clôture et une assez large adaptabilité.

La méthodologie appropriée à respecter est constituée de plusieurs étapes qui sont : la préparation, la réalisation, et la conclusion. Ce sont des phases fondamentales de la mission d'audit interne, il convient donc de présenter dans cette section la définition de la mission d'audit interne, ses critères et ses phases.

#### **Sous-section 1: Définition de la mission**

##### **1- Définition**

La signification d'une mission d'audit interne est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, qui sont toujours les mêmes. On entend par mission d'audit une

« fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial »<sup>11</sup>. Cette définition nous permet de comprendre que l'audit interne est une fonction permanente dans l'entreprise et la mission d'audit est une activité temporaire.

Pour l'auditeur, toutes mission est bien précise et dure une période déterminée. Le travail de l'auditeur est donc une succession de missions diverses qui ne se chevauchent pratiquement jamais.

Une mission est une tâche ou activité de révision particulière telle qu'un audit interne, une revue d'auto-évaluation, l'investigation d'une fraude ou une mission de conseil. Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.

## **2- Critère de la mission d'audit interne**

L'auditeur interne peut mener des missions diverses, ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée de la mission.

### **2-1 Le champ d'application**

Le champ d'application d'une mission d'audit interne peut varier de façon significative de deux éléments :

- **L'objet** : permet de distinguer les missions spécifiques des missions générales ; les missions spécifiques portant sur un point précis en un lieu déterminé et les missions générales ne connaissent aucune limite géographiques.

- **La fonction** : on distingue les missions uni-fonctionnelles, qui concernent une seule fonction qu'elle soit spécifiques ou générale et les missions plurifonctionnelles qui sont celles où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

### **2-2 La durée**

Il n'y a pas de règle en ce qui concerne la durée de la mission d'audit interne, elle peut se dérouler sur plusieurs jours ou sur plusieurs semaines. Tout est en fonction de l'importance du sujet à audité.

Nous distinguons des missions longues et des missions courtes :

---

<sup>11</sup> RENARD, (Jacques) théorie et pratique de l'audit interne, page 181

• **Les missions longues (plus d'un mois)** : sont des missions dans lesquelles se passe tout le processus méthodologique de l'audit interne, on utilise une quantité et diversité importante d'outils, on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit interne riche en recommandations nombreuses et constructives.

• **Les missions courtes (inférieur ou égal à quatre semaines)** : si la mission est courte, cela veut dire en générale qu'elle est simple, le thème est bien connu par les auditeurs et que les investigations à réaliser son peu nombreux. Dans la plus part cas, le rapport d'audit qui en résulte est bref, ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance. Aussi cela ne veut dire que la méthodologie a utilisé se verra réduite pendant certaines de ses phases, à la différence des missions longues, les missions courtes bénéficient d'une logistique réduite et d'un budget plus faible.

### **Sous-section 2: Phases fondamentales d'une mission d'audit**

Le processus de déroulement d'une mission d'audit interne s'articule autour des trois phases suivantes :

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

#### **1- La phase de préparation**

La mission d'audit s'ouvre par cette phase, elle exige aux auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention, d'apprentissage ainsi qu'une bonne connaissance de l'entité a audité, car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander.

La phase de préparation se définit comme la période au cours de laquelle va être réalisé tous les travaux préparatoire avant de passer à l'action.

Au niveau de cette phase, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes :

##### **1-1 Ordre de mission**

L'ordre de mission est le mandat donné par une autorité compétente au service d'audit pour réaliser une mission d'audit sur une telle entité et qui précise la mission et son étendue.

On distingue deux types de missions :

• **Mission programmées** : ce sont des missions prévues dans le programme d'audit qui constitue lui-même un ordre de mission collectif. Le service d'audit ne doit pas attendre l'ordre de mission pour débiter une mission qui est prévue dans le programme d'audit.

• **Mission spécifiques** : sont des missions non prévues dans le programme d'audit. Dans ce cas, l'ordre de mission spécifique est établi occasionnellement pour des missions correspondantes à des problèmes urgents, imprévus, nés de situations nouvelles ou demandées par d'autres structures de l'entité.

L'ordre de mission répond à trois principes essentiels :

- ✓ L'audit interne ne se saisit pas lui-même de ses missions, il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et la décision ne lui appartient pas ;
- ✓ L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ;
- ✓ L'ordre de mission vise à informer les principaux responsables concernés par la mission d'audit (les audités) qui doivent faciliter le travail des auditeurs internes

### **1-2 Prise de connaissance du domaine à auditer**

Cette prise de connaissance (collecte d'informations et de données) du domaine à auditer par l'élaboration d'un programme d'intervention concernant :

- ✓ Les domaines à examiner ;
- ✓ Les sites (divisions ou services) à visiter ;
- ✓ Les interviews à réaliser et les personnes à rencontrer ;
- ✓ Les informations à recueillir ;
- ✓ Les points critiques à bien comprendre ;
- ✓ Les dates de début et de fin de la phase d'étude.

Cette prise de connaissance permet de bien cerner les préoccupations majeures de la mission, et ce suivant :

- ✓ La recherche de tout élément de définitions et d'analyse de l'activité à cerner sur des documents propres de l'entité auditée ;
- ✓ La consultation de bases documentaires (bases de données informatiques ou tout autres fonds documentaires) de l'entité auditée ;
- ✓ La détection des points marquants de l'histoire du domaine auditée ;
- ✓ L'identification des méthodes de gestions et des systèmes d'informations propres à l'audité ;

- ✓ L'identification des chiffres saillants ainsi que les données importantes ;
- ✓ La collecte des rapports antérieurs d'audit (interne et externe) ou d'inspection ;
- ✓ L'établissement d'un organigramme et l'analyse des définitions des postes de l'organigramme impliqués dans le processus audité.

### **1-3 Identification des risques et des opportunités d'amélioration**

Cette étape permet aux auditeurs internes de prendre conscience des risques et des opportunités d'amélioration qui se matérialisent par le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA).

L'objectif étant de prendre en compte les préoccupations de la hiérarchie supérieure et du responsable de l'entité audité. Cette étape de prise de connaissance et de conscience doit éclaircir les exigences requises dans l'ordre de mission et permettre l'analyse des données collectées. Le résultat de cette étape est formalisé dans un plan d'approche.

Le plan d'approche doit s'appuyer sur des préoccupations claires et documentées, intégrant notamment celles exprimées par l'entité a audité. Il doit également servir de base de discussion entre le chef de mission et le responsable de l'entité audité pour valider les orientations proposées.

Quand le plan d'approche est formalisé et approuvé, il engage le travail de l'équipe d'audit interne et sert de guide pour la phase d'analyse des risques.

Le plan d'approche clôt la phase de prise de connaissance et synthétise l'ensemble des informations et données collectées par les auditeurs internes, à savoir :

- ✓ L'origine et les circonstances de la demande d'audit, et les principales préoccupations de l'entité audité ;
- ✓ La description du domaine audité : données chiffrées, évolution de ces données chiffrées, décomposition en objets audités et les limites de la mission ;
- ✓ La démarche de travail pour la suite de la mission ainsi que le personnel alloué.

### **1-4 Définition des objectifs de la mission**

C'est un contrat passé avec l'auditeur et qui va préciser l'objectif et le champ d'action de la mission d'audit, il délimite ainsi précisément le champ d'intervention, il permet a

l'auditeur de l'auditeur de connaître parfaitement sur quoi il s'engage et puisse en débattre. C'est à partir des éléments de l'identification des risques effectués antérieurement, que l'audit interne va définir et proposer le champ d'application de sa mission, en prévoyant d'insister sur les domaines ou les sujets qui ont révélé des risques apparents significatifs.

## **2- La phase de réalisation**

Cette phase fait appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication et d'analyse de l'auditeur ainsi qu'à son sens de déduction. Il va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer et définir le planning de travail, le suivi de travail et la documentation.

### **2-1 Réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture se tient chez les audités, sur les lieux mêmes ou la mission d'audit doit se dérouler, son contenu est essentiellement centré sur les points suivants :

- Présentation : cette présentation portera autant sur l'équipe d'audit que sur leurs interlocuteurs et leurs responsabilités ;
- Rappel sur l'audit interne : les objectifs généraux de l'audit interne seront rappelés pour ramener la confiance entre les auditeurs et audités.

### **2-2 Le travail sur terrain**

Durant cette étape de la mission, l'auditeur aura à mettre en œuvre le programme de vérification établi précédemment, c'est à l'issue des vérifications qu'il confirmera ou affirmera les faiblesses supposées.

Chaque dysfonctionnement confirmé donnera lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes « feuille d'ouverture » dans laquelle seront consigné :

- Les constats ;
- Les causes ;
- Les conséquences ;
- Les recommandations.

## **3- La phase de conclusion**

Cette phase exige une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, l'auditeur élabore et présente son produit après rassemblé les éléments de sa récolte afin de

permettre la validation générale, il rédige un document « le rapport d'audit ». Puis, il organise la réunion de clôture, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi.

### **3-1 Projet de rapport d'audit interne**

Le projet de rapport est rédigé à la fin de chaque mission, pour permettre la validation générale, formaliser ses constats et ses recommandations et analyser les causes et les conséquences des faits constatés.

### **3-2 La réunion de clôture**

Le but de la réunion de clôture concerne la validation du rapport pour le rendre incontestable en matière de constats, de raisonnements, de conclusions et formulations. Elle constitue la dernière chance de convaincre les audités ainsi que leur supérieurs hiérarchiques des problèmes constatés.

Cette réunion permet de valider techniquement les différentes sections du rapport d'audit interne. L'organisation de la réunion de validation est une étape très importante du fait :

- Du choix des participants (toutes les personnes impliqués dans la mission)
- De l'attribution des rôles dans l'équipe d'audit : le responsable de la structure d'audit interne dirigera la réunion de validation et fera intervenir les auditeurs.

### **3-3 Rapport d'audit interne**

Le rapport d'audit ne peut s'accomplir que lorsque l'audité a adressé sa réponse écrite aux recommandations du projet de rapport. Il communique aux principaux responsables concernés pour action et à la hiérarchie supérieure pour information, les conclusions d'audit concernant la capacité de l'entité auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que les actions de progrès soient développées.

Dans ce rapport, le diagnostic des faiblesses est précisé et détaillé, les risques sont mis en évidence le plus clairement possible, les recommandations en revanche sont relativement globales et ouvertes. Il contient également des recommandations, elles ne sont pas des critiques et n'impliquent pas de faute professionnelle, ce sont des solutions proposées aux responsables en vue de résoudre des dysfonctionnements constatés.

**3-4 Suivi du rapport**

La structure en charge d'audit interne, suit la réalisation des plans d'action élaborés par les entités auditées en application des recommandations formulées dans le cadre des missions d'audit, ces recommandations doivent présenter des réponses faites par l'audit é et faire un suivi des recommandations.

Le schéma suivant (figure) résume les phases de la mission d'audit interne.

**Conclusion:**

Les normes ainsi que la méthodologie, intègrent toutes les dispositions obligatoires du cadre de référence international des pratiques professionnelles, par conséquent être en conformité avec les normes et la méthodologie témoigne du respect des dispositions obligatoires.

La pratique professionnelle de l'audit interne est régit par référentiel très riche, élaborer par L'IIA et les associations professionnelles des différents pays qui lui sont associé.

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



## **Chapitre III**

# **Pratique de l'audit interne au sein de l'unité BEJAIA EMBALLAGE**

### **Introduction :**

Dans ce chapitre nous allons aborder l'aspect pratique de l'audit interne en prenant un cas parmi d'autres celui de la fonction achat au sein de l'unité Bejaia emballage.

Ainsi, ce chapitre sera composé de deux sections, en premier lieu nous allons présenter l'entreprise ou a eu lieu notre stage, ensuite dans la deuxième parti nous présenterons **l'audit de la fonction achat au sein de l'unité Bejaia Emballage**, tout en clarifions le déroulement de la mission d'audit de cette fonction en suivant la méthodologie exposée dans la section précédente.

## **Section 01 : présentation générale de l'organisme d'accueil**

### **1- Historique du complexe :**

Après l'indépendance, l'industrie textile connaît sa première société par la naissance de « SONITEX » société nationale des industries textiles créée par l'ordonnance n°66-18 du 17 /07/1966.

Le complexe jute de Bejaia SPA a été réalisé afin d'élargir le champ des activités de « SONITEX » en matière des textiles, et pour répondre à un marché de produits textiles important.

Bejaia emballage traite les fibres dures « SISAL JUTE » ainsi que les produits synthétiques (polypropylène) et le fil de (polyamide) filets de pêche a été créé dans le cadre d'un contrat entre la SONITEX et les fournisseurs des équipements de productions (JAMES MACKIE) le 08 juillet 1971.

Les travaux de construction du complexe ont débuté le 09 mai 1973 date d'ouverture du chantier. Le complexe n'est entré en production qu'en janvier 1979. Cinq nouvelles entreprises sont issues de la restructuration organique de la « SONITEX », à savoir :

- **ELATEX** : traitement de laine, siège sociale : tebessa.
- **Cotitex** : traitement de coton, siège social : Draa ben khda .
- **SOITEX** : traitement de soi, siège social : telmcen.
- **ECOTEX** : confection de textile, siège social : Bejaia.
- **INDITEXE** : traitement des déchets textiles, siège social : m'sila.

Le complexe jute de Bejaia a vécu plusieurs problèmes depuis son démarrage, la crise économique en 1986 et des retards de production qui ont provoqué des chutes, sur les marchés de production et des difficultés d'approvisionnements et des problèmes de la production.

L'effectif du complexe s'élève à 355 travailleurs réparti comme suit :

- Les cadres : 25
- Agents de maitrises : 49

- Agents d'exécution : 278

## **2- Structure du complexe**

### **2.1 Situation géographique**

Le complexe jute de Bejaia est unité de L'INDITX situé a environ 03 km au nord-ouest de la ville de Bejaia, limité au nord par l'unité de grues de l'ENMPTP de l'est bordé par l'unité « EPLA » coopé made et au sud par la zone de stockage.

Il s'établit sur une superficie de 98938 m<sup>2</sup> qui est répartie comme suit :

- Surface bâtie : 78938 m<sup>2</sup>.
- Surface non bâtie : 20000 m<sup>2</sup>.
- La surface bâtie comprend :
  - Bâtiment en structure métallique : 24554 m<sup>2</sup>.
  - Bâtiment en béton armé : 11298 m<sup>2</sup>.
  - Construction en bois : 83 m<sup>2</sup>.
  - VRD + voie diverses (dont 1961 m<sup>2</sup> clôture) : 43003 m<sup>2</sup>.

## **3- Composition du complexe**

Le complexe jute de Bejaia se compose de 06 ateliers, ces ateliers sont répartis en deux lignes de production :

### **● Ligne de production du jute**

**a) Atelier de filature :** cet atelier est prévu pour une capacité de production contractuelle de 5820 t /an, en trois équipes de travail.

**b) Atelier de tissage :** cet atelier traite le fil en provenance de l'atelier de filature pour la fabrication de toiles.

**c) Atelier de confection :** cet atelier transforme la toile en provenance de l'atelier de tissage en rouleaux de toiles ou en sacs, sa capacité de production contractuelle prévu est de 14062 m pour la partie finition, pour la partie confection elle est de 6600 sacs dont 5800 sacs en jute et 800sacs en P.P l'atelier de finition types de cordes et ficelles soit en sisal, PP , coton cher.

• **Linge de production ficellerie PFP**

a) **Atelier corderie ficellerie** : cet atelier disposé d'une filature de sisal d'une capacité de 1500 T/ AN et d'une série d'équipement destiné à la fabrication des différents types de cordes et ficelles soit en sisal, PP, coton cher ....etc.

b) **Atelier filet de pêche (FP)** : sa capacité de production est de 50T/an, sa production cessé depuis 1981à ce jour tous les produits sont importés du Japon, son cout de revient est très cher.

c) **Atelier polypropylène(PP)** : cet atelier transforme les granules pour la fabrication de la toile tissée de la corde.

#### **4 Les différentes directions du complexe**

##### **4.1 La direction générale**

La direction de l'entreprise est assurée par un PDG qui a pour une mission la réalisation des objectifs suivant :

- L'équilibre de l'entreprise.
- Atteindre des résultats positifs et assurer une importante production.
- Les décisions seront en collaboration avec les trois directions suivantes :
  - Direction d'exploitation.
  - Direction appro-commerciale.
  - Direction administrative et finance.

La direction générale qui est divisée en 05 directions a donc pour responsabilité de veiller au bon respect des fondamentaux relatifs à l'activité économique (de l'entreprise) sociale et de normes techniques de production

D'autres fonctions sont liées directement à cette direction, à savoir :

- Sécurité
- Secrétariat
- Service audit et comptabilité

##### **4.1.1 La direction administrative et finances**

Elle se compose de deux départements :

- \* Département administratif
- \* Département finance et comptabilité

### **Département administratif**

Il est composé de 03 services :

- Service du personnel :

Il est chargé du recrutement du personnel sur la base de l'organisation qui est établie par ce dernier.

- **Service moyens généraux**

Ce service est composé de quatre sections :

- \* **Section d'entretien des bâtiments**

Elle s'occupe de la maçonnerie, la peinture et toutes constructions.....etc

- \* **Section transport**

Elle est chargée du transport de marchandises, l'évacuation des produits finis, transport du personnel

- \* **Section entretien des moyens roulants**

- \* **Section économat**

- **Service informatique**

Ce service s'occupe des différentes tâches informatiques de l'entreprise

### **Département finance et comptabilité**

Ce département est composé de quatre services :

- **Service finance :**

Son rôle est de payer les employés et établir des chèques.

- **Services comptabilité**

Ce service à plusieurs tâches :

- Comptabilisation des consommations et situations des produits finis
- Comptabilisation des salaires
- Comptabilisation des ventes
- Etablissement et contrôle des déclarations fiscales
- Théories des amortissements

- **Service budget et contrôle**

Il est composé de deux sections :

- **Section contrôle de matière**

Chargée de faire des bons de matières premières, les procès-verbaux de réception, l'état mensuel des consommations et les sorties.

- **Section budget**

Procède à la révision des dépenses annuelles, les prévisions et les réalisations.

• **Service contrôle de gestion**

Conçoit et fait fonctionner le système de l'entreprise l'entremise de tableau de bord de gestion :

- Mouvement de stock produit finis
- Etablissement mensuel de la consommation et des stocks.
- Budget d'exploitation.
- En outre il est chargé de la comptabilité analytique d'exploitation.
- Section comptabilité
- Section budget
- Section couts et prix de revient

**4. 1 .2 Direction d'exploitation**

Cette direction est composée de trois départements :

**A- Département maintenance**

De département est composé des cinq services :

- Service maintenance équipement tissage :

Est chargé de la maintenance des équipements de production du tissage.

- Service maintenance corderie PP / FP :

Est chargé de la maintenance des équipements de la production de la corderie.

- Service étude maintenance :

Ce service s'occupe de la gestion du magasin des pièces de rechange (gestion des stocks).et chargé aussi d'établir et de suivi de l'application du programme d'entretien.

Ce service est chargé d'autres taches comme :

- Etablissement des tableaux d'entretien annuel.
- Exploitation des fiches d'entretien préventif pour déterminer le cout d'entretien.
- Classement des entretiens.
- Gestion des dossiers techniques et historique.

- Service énergie annexe :

Ce service est spécialisé dans l'électricité industrielle et bâtiment et de veiller sur la maintenance des machines et les annexes.

- Service mécanique :

Assure la fabrication et la réparation des pièces de rechanges de production et des véhicules.

### **B- Département technique**

Ce département est composé de 03 services :

- **Service programme**

Sa mission est d'élaborer un programme mensuel de production interne selon le nombre de machines.

- **Service temps et méthode**

Au sein de service on détermine les normes de travail tel :

(Normes de services, Normes de production).

- **Service laboratoire**

Ce service est spécialisé dans le contrôle de la qualité de production et les produits finis au niveau de chaque service de production.

### **C-Département de production**

Est chargé de la coordination de suivi de l'activité des services suivants :

- **Service corderie**

Gère la production de corderie ficellerie.

- **Service tissage**

Assure la transformation de la production du service filature en toile par des opérations de tissage.

#### **4.1.2 Direction approvisionnement commerciale**

Elle est composée de départements :

#### **A- Département ventes et marketing**

Il est composé de deux services :



- **Service vente**

Sa mission consiste à la commercialisation des produits finis de l'entreprise.

Ce service contient des fiches techniques des clients.

- **Service marketing** : N'est pas encore opérationnel.

- **Service achat**

Ce service est composé de deux sections :

- **Section approvisionnements**

Elle est chargée des achats des pièces de rechange, matières premières, et d'autres produits.

L'approvisionnement se fait en fonction des besoins par service ou atelier.

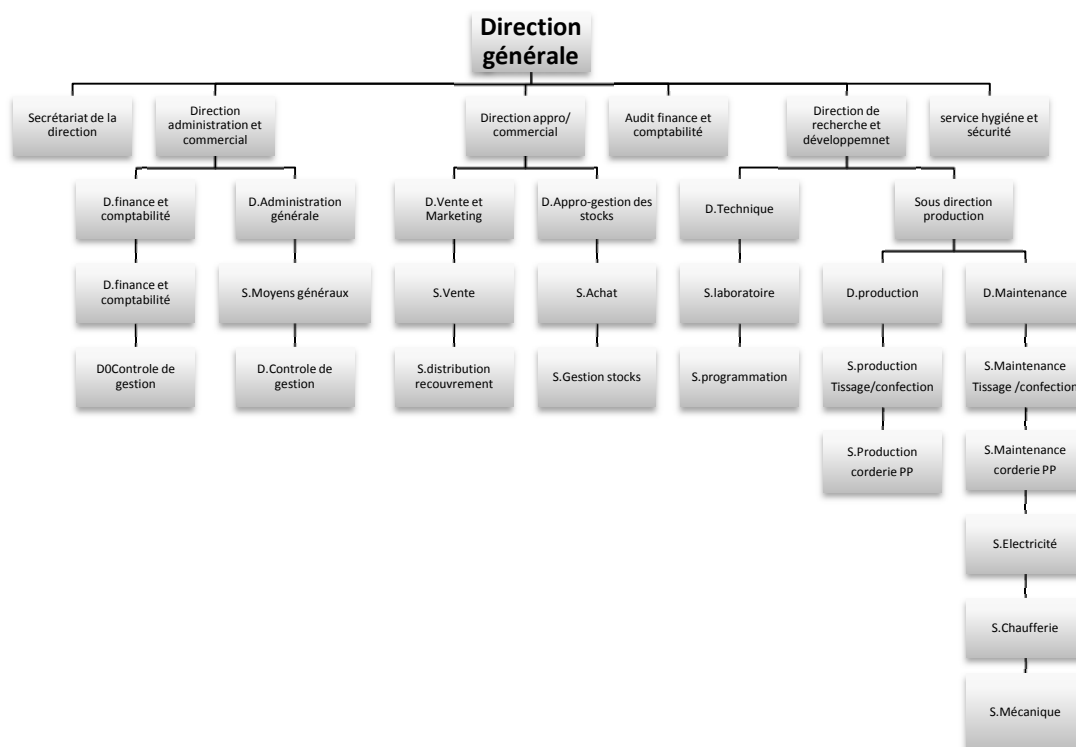
- **Section importation**

C'est la même procédure mais avec des fournisseurs étrangers.

- **Service gestion des stocks**

Son rôle consiste à effectuer pour chaque matière première ; les produits finis, une fiche de stock afin de contrôler les entrées et les sorties.

**Figure 2:organigramme du complexe BEJE EMBALLAGE SPA**



## **Section 2 : l'audit de la fonction achat au sein de l'entreprise**

Dans cette section on conduira la mission d'audit de la fonction achat, tout en respectant la démarche d'audit avec tous les outils nécessaires. Avant d'entamer notre mission on se doit de définir la fonction d'achat et sa mission au sein de l'entreprise.

### **Sous-section 1 : présentation de la fonction d'achat**

#### **1- Définition de la fonction d'achat**

Nous pouvons dire, d'une manière générale, que "l'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie financière<sup>12</sup>. Il convient de noter que, sur le marché industriel, l'acte d'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production d'autres biens et services mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

Si l'on considère qu'il existe plusieurs types d'entreprises (petites, moyennes et grandes) ayant certainement des politiques et des stratégies différentes, on peut donc en conclure que les méthodes d'approvisionnement, le volume et la qualité des achats varient également selon la taille et le poids de ces entreprises, ce qui laisse apparaître une complexité certaine de l'acte d'achat.

Il faut distinguer la fonction d'achat de la fonction d'approvisionnement, la première fixe le cadre contractuel de l'acquisition d'un bien ou du service depuis l'expression de son besoin jusqu'à la conclusion du contrat (des capacités techniques et commerciales). La deuxième prend en charge la fourniture du produit et l'ensemble des engagements (des compétences logistiques et organisationnelles).

#### **2- Mission de la fonction d'achat**

Cette mission consiste à :

- Procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche ;
- Tout en respectant : les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie, et les délais qui lui sont fixés ;
- Et ce, en obtenant : le prix d'achat le plus réduit, et le cout d'utilisation le plus rentable.

---

<sup>12</sup> Durand J-P (1995).

- Cette tâche doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants :
- Niveau de qualité exigée,
- Livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus,
- Dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.
- Cette mission de base doit être adaptée, selon les types de produits achetés, selon les enjeux stratégiques, et selon l'importance et les caractéristiques des marchés fournisseurs.
- Ainsi, elle se résume dans les points suivants
- Elaboration d'une politique d'achat ;
- Elaboration du budget d'achats ;
- Détermination des objectifs ;
- Evaluation des fournisseurs et consultation,
- Négociation des marchés ;
- Rédaction des accords ;
- Autres.

### Centre d'achat

Le processus d'achat industriel est soumis dans son fonctionnement à l'existence du centre d'achat et aux interactions existantes au sein de ce centre, et dépend des situations d'achats : natures des produits, degré de répétition de l'acte d'achat, etc.

**Webster** et **Wind**<sup>13</sup> appellent centre d'achat l'unité de prise de décision d'une entreprise et le définissent comme :

L'ensemble des individus et groupes qui interviennent dans le processus de prise de décision d'achat, et en partagent les objectifs ainsi que les risques.

Le centre d'achat n'est pas fixe, il varie en fonction des personnes différentes qui y entrent et en sortent. Ce qui est permanent est les rôles types que ces personnes doivent accomplir.

Le centre d'achat regroupe tous ceux qui assument l'un des sept rôles-clés d'un achat industriel :

**a. L'initiateur** : ce qui émet la demande d'achat initiale. Il s'agit souvent de l'utilisateur du produit.

---

<sup>13</sup> P.KOTLER et B.DUBOIS, Op.Cit, page 227

**b. L'utilisateur** : très souvent à la source de la détection des besoins, c'est celui qui utilise le produit ou le service.

**c. Le prescripteur** : toute personne qui exerce directement ou indirectement, une influence sur la décision d'achat. Il est souvent un spécialiste du domaine concerné. Il peut être à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

**d. Le décideur** : celui qui a le pouvoir de décision sur le choix des fournisseurs.

**e. L'acheteur** : celui qui a la responsabilité de la négociation des conditions d'achats. Il donne son avis sur les spécifications, mais intervient surtout dans la conclusion du contrat commercial. Pour les achats importants, il doit se rapporter à ses supérieurs hiérarchiques.

**f. L'approbateur** : c'est celui qui donne son accord sur une recommandation d'achat.

**g. Le relais** : toute personne qui contrôle la circulation de l'information dans l'entreprise. Il peut agir, par exemple, d'un employé du service achats qui empêche le représentant d'un fournisseur d'entrer en contact avec l'utilisateur ou le décideur.

Il faut noter que la taille et la composition du centre d'achat diffèrent considérablement d'une entreprise à une autre, même pour une catégorie de produit semblable.

Cela nous donne une idée de la complexité de l'achat industriel et de l'interaction permanente des rôles au sein de l'entreprise.

### **3- Processus d'achat**

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

Elle peut être définie comme l'ensemble des opérations qui conduisent un client à acheter un produit.

## **Les 5 étapes du processus d'achat**

### **1 - Reconnaissance du problème**

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

### **2 - Recherche de solutions**

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

- **Interne** : en faisant référence à sa mémoire et expériences passées.

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

### **3 - Evaluation des options**

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

### **4 - Décision et acte d'achat**

Le consommateur détient tous les éléments pour décider. Son choix définitif repose sur la hiérarchisation de ses critères, mais aussi sur des éléments de dernière minute. Une promo "flash" peut faire basculer son choix. Si l'achat revêt une importance marquée pour le consommateur, d'autres facteurs entrent en ligne de compte comme les risques encourus.

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

## **5 - Evaluation après achat**

Le processus d'achat ne se termine pas une fois que le client est passé à l'acte. Sa satisfaction va naître de la différence entre ce qu'il attendait du produit et ce que ce dernier lui apporte vraiment.

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

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

### **Sous-section 2 : déroulement de la mission d'audit de la fonction d'achat au sein de Bejaia Emballage**

Pour mener une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de BEJE EMBALLAGE SPA, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne en utilisant tous les outils nécessaires en support. A cet effet, le travail est divisé en trois phases.

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

#### **1- Phase de préparation**

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

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

### **1-1 la lettre de mission**

Toute mission d'audit commence par un mandat. Le mandat c'est la lettre de mission adressé par le directeur pour informer les responsables concernés de la réalisation des audits internes planifiés à l' avance.

Une lettre de mission, c'est la commande formelle (d'audit) passée par le commanditaire à l'auditeur. C'est sur cette base que l'auditeur sera évalué en fin de mission.

Ses éléments principaux sont les suivants :

**Le contexte** : ce qui a généré la demande d'audit et l'environnement pertinent pour situer l'audit. On pourra notamment faire apparaître la norme ou le référentiel sur lequel on se base, le cas échéant.

**Le commanditaire** : qui demande l'audit et quelle est sa position dans l'organisation ?

**L'objet du travail d'audit** : le but et l'objectif de la mission.

**Les parties prenantes de l'audit**: auditeurs, bien sûr, mais aussi référents, groupe de pilotage, observateurs...

**Les ressources** pouvant être mobilisées (documents, personnels support mais aussi indicateurs, données existantes...).

**Les règles et conditions** qui s'appliquent à l'auditeur (niveau de confidentialité par exemple).

**Les livrables**, c'est-à-dire les documents qui seront produits au cours de l'audit. Au minimum un rapport d'audit, souvent précédé d'une présentation orale des résultats des travaux.

**Les échéances**, éventuellement segmentées par étape de l'audit.

**Tableau N° : lettre de mission (voir annexe)**

**1-2 prise de connaissance du domaine audité**

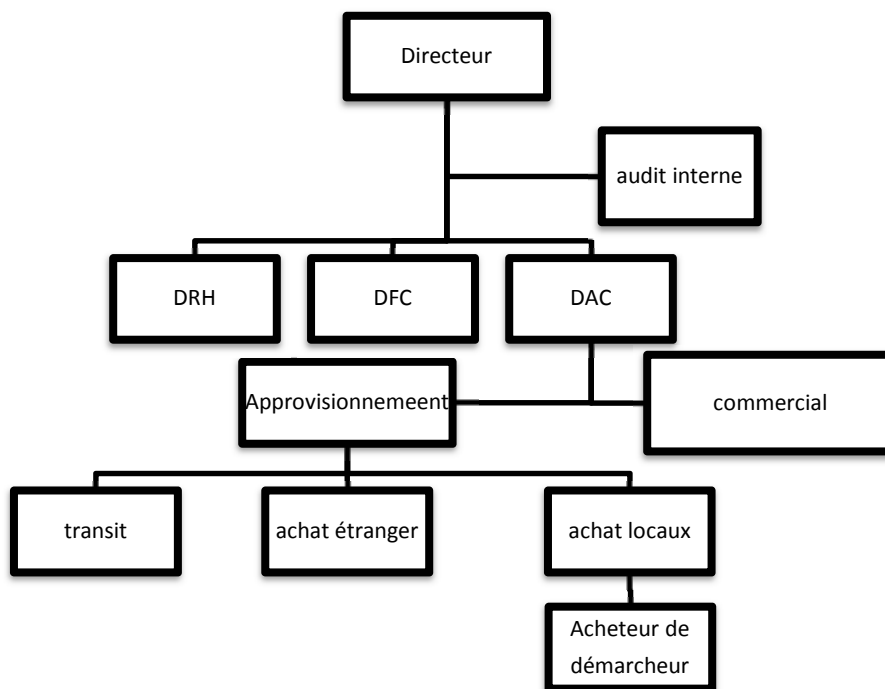
La prise de connaissance consiste à recueillir des informations sur l'entité à audité et de réunir ces informations. Elle a pour but de préciser le champ de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter les documents les plus divers pour avoir une connaissance générale sur l'entité à audité, ainsi que les informations fournies sur la discipline à audité.

Cette étape permet à l'auditeur de prendre connaissance du contexte général de la société et d'évaluer les principaux risques. Il va ensuite s'appuyer sur cette prise de connaissance pour planifier et orienter sa mission.

Pour atteindre ses objectifs, il va mener des entretiens avec les personnes clés de l'entreprise et exploiter la documentation ainsi que les comptes de l'entreprise. Cette étape s'appuie généralement sur l'analyse de la procédure d'achat et la grille d'analyse des tâches.

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

**Figure 3: Organigramme de la direction des achats**



Sources : document interne de l'unité Bejaia emballage



### **1-2-1 la procédure d'achat**

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

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

Il est évident que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une source dans l'organisation. En effet le besoin peut concerner des composants ou matières premières entrant dans la production, et dans d'autre cas le besoin concerne les fournitures ou produits très consommés destiné à l'exploitation telle que les fournitures du bureau et les produits de nettoyage.

En cas de besoin au sein d'un service, le responsable de service remplit une demande d'achat.

Les demandes d'achats proviennent de tous les services de l'entreprise dans lesquels des matières, équipements ou services sont consommés. Il est nécessaire qu'elles soient approuvées par une responsable, ou toute autre personne habilitée à le faire.

Cette demande d'achat comporte en générale la description détaillée du besoin, numéro de code, la désignation, la référence, la quantité souhaités et délai dans lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

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

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

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

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

Ensuite, le responsable achats valide les commandes. Dans les cas de nouveaux prix une validation préliminaire de la direction générale est nécessaire. Après cette validation le responsable approvisionnement partage les commandes en envoyant une copie de la commande par faxe au fournisseur, une copie pour le magasin et service comptabilité et l'originale est classée.

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

Les bons de commandes sont partagés comme suit :

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

### **C. Réception et contrôle des marchandises**

Toutes les réceptions doivent transiter par le magasinier qui vérifie la conformité de la quantité mentionnée sur le bon de commande. Après le contrôle quantité, il approuve la réception, l'exécution totale ou partielle d'une commande.

Toutes les réceptions doivent transiter par le responsable qualité qui vérifie la quantité de la commande.

Après le contrôle quantitatif de la commande, le magasinier et le responsable qualité approuvent la réception, l'exécution totale ou partielle d'une commande. Ils apposent sur le bon de réception le cachet « ORIGINALE » avec la date et la signature.

### **Les bons de réception sont partagés en deux parties**

➤ Une partie est envoyée au service achat et service comptabilité pour vérifier la conformité de la réception par rapport à la commande et pour contrôler la facture en vue de l'imputation du « bon à payer » ;

➤ L'autre est transmise au destinataire de la commande pour être informé de l'arrivée des marchandises commandes ;

➤ La saisie de bon de réception par le service comptabilité génère automatiquement une opération de rapprochement avec le bon de commande correspondant.

### **D. Comptabilisation**

Dès la réception des factures par le service ce dernier procède à leur saisies. Cette opération génère automatiquement un rapprochement avec le bon de commande et le bon de réception.

Le rapprochement porte sur la vérification des quantités, des prix et des conditions de règlements.

### **E. Règlement**

Cette étape est la finalisation du processus d'achat. Elle met en relation la comptabilité fournisseur et la direction. Le dossier complet : Moyen de règlement, facture, bon de commande et le bon de réception, est transmise au directeur financier pour vérification, approbation et signature. Une fois signés les documents de règlement des factures sont envoyés au responsable achat pour qu'il communique au fournisseur le mode paiement et au responsable comptabilité pour la mise à jour du dossier et archivage.

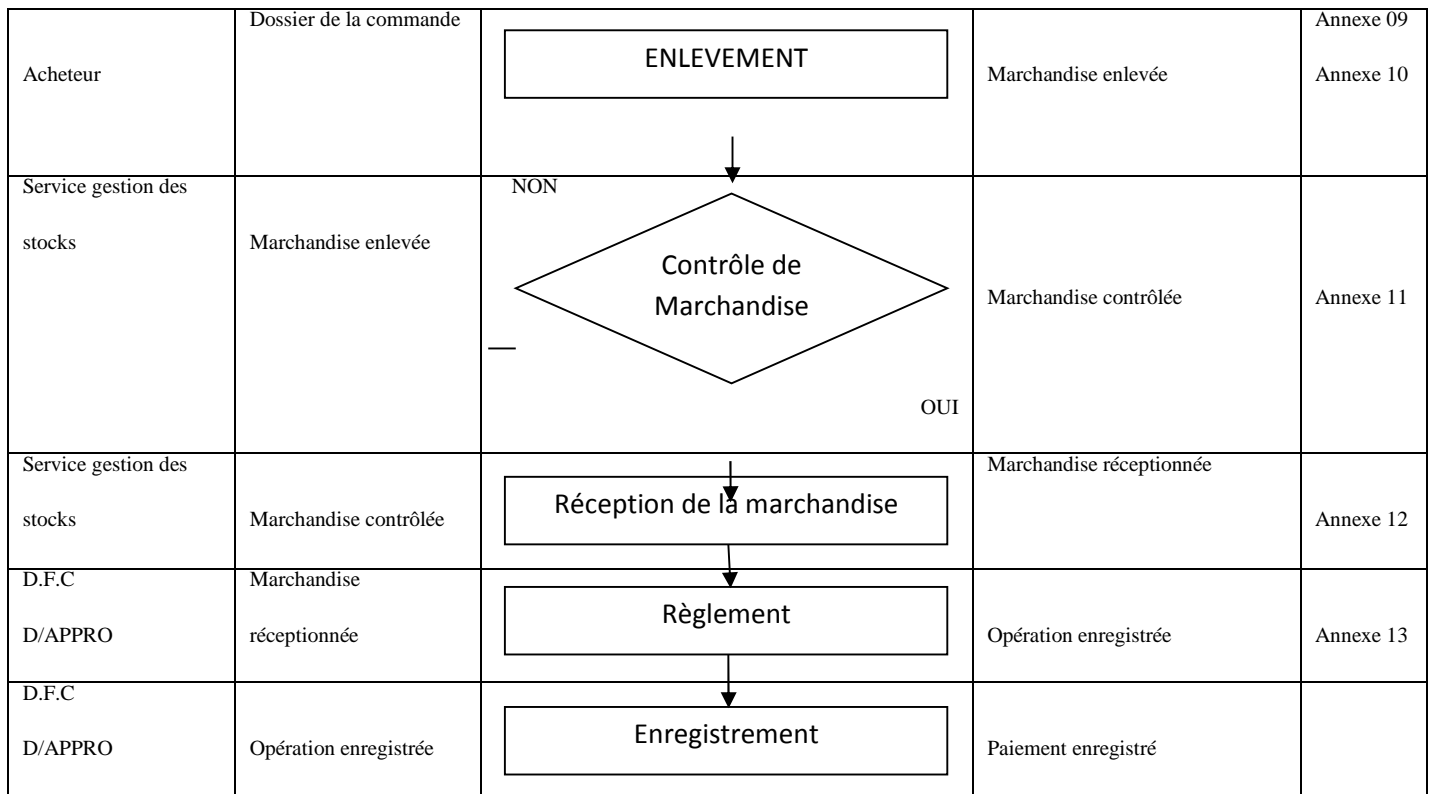
#### **1.2.3 La grille d'analyse des taches**

C'est un outil de tri qui permet d'illustrer l'ensemble des taches effectuées au sein de l'organisation et les personnes qui les accomplissent, elle permet également de distinguer

entre les différents natures de tâches qui sont effectuées par les personnes responsables et de pouvoir juger sur la comptabilité en la somme des tâches pour chaque personne.

**Tableau 6: grille d'analyse des tâches: logigramme**

Responsable Qui	entrées	Activités quoi	sorties	Ressources
Structure utilisatrice	Bon de matériel ou de produit	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Détermination</b> Du besoin                 </div>	Besoin d'achat quantifié	Annexe 01
Service gestion des stocks	Besoin d'achat quantifié		Bon de sortie magasin Demande d'achat	Annexe 02
Département appro commercial	D.A	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Enregistrement D.A</b> </div>	D.A visée	Annexe 03
Service achat	D.A visée	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Prospection ou consultation</b> </div>	Réception des offres	Annexe 04
Département appro commercial ou commissions	Réception des offres	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Traitement des offres</b> </div>	Offre sélectionnée	Annexe 05
Département appro commercial	Offre sélectionnée	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Confirmation d'achat</b> </div>	Bon de commande ou contrat de marché	Annexe 06 Annexe 07
Département appro commercial	Bon de commande ou contrat de marché	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Suivi de la commande</b> </div>	Dossier de la commande	Annexe 08



### 1-3 Identification des zones de risques

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

Durant cette étape on utilisera trois outils qui sont :

- Diagramme de circulation des documents,
- Le questionnaire de contrôle interne (première version)
- Tableau d'analyse des risques

#### 1-3-1 Diagramme de circulation des documents

Nous avons dressé le diagramme de circulation pour présenter la circulation des documents afférents au processus d'achat, afin d'indiquer leurs origines et leurs destinations et donc donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

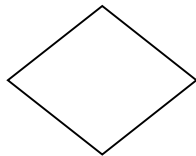
**Les symboles :**

**Document**



**Opérations**

**Test**



**Les abréviations :**

D.A : Demande d'achat,

B.C : Bon de commande,

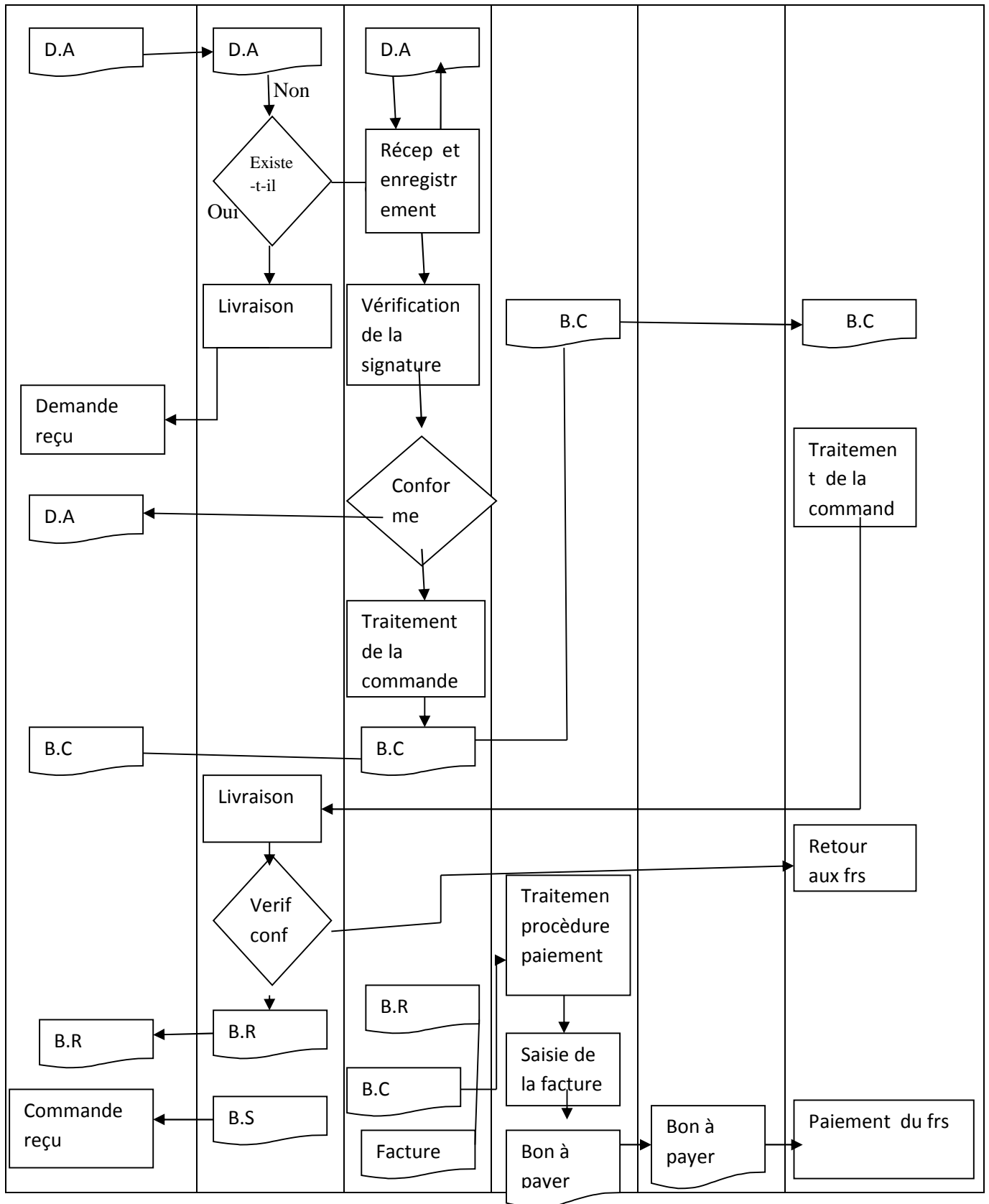
B.R : Bon de réception,

B.S : Bon de sorte,

Frs : Fournisseur

**Figure 4: Diagramme de circulation**

<b>Service de l'entreprise</b>	<b>Magasinier</b>	<b>Service achat</b>	<b>Service comptabilité</b>	<b>Financier</b>	<b>Fournisseur</b>
--------------------------------	-------------------	----------------------	-----------------------------	------------------	--------------------



1-3-2 Questionnaire du contrôle interne (première version)



Le questionnaire de contrôle interne est un moyen pour l'auditeur afin d'évaluer le dispositif du contrôle interne relatif à une organisation ou une fonction précise. Ce questionnaire est utilisé pour vérifier les principes du contrôle interne et une éventuelle prise de connaissance de ce système.

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

**Tableau 7: Questionnaire du contrôle interne (première version)**

**Principe d'organisation**

Questions	Oui	Non	Commentaire
1- Existe-t-il un manuel des procédures interne ?		X	
2- La répartition des tâches est-elle respectée par les services suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Le service achat</li><li>• Le service réception</li><li>• Le service magasin</li><li>• Le service comptabilité fournisseur</li><li>• Le service trésorerie</li></ul>	X X X X X		
3- Existe-t-il un fichier d'inventaire fournisseurs répertorié par catégories ?		X	
4- Existe-t-il un moyen qui prévoit la consultation entre le financier et le responsable achat en matière de priorité de budget (liaison entre les 02 responsables) ?		X	

**Principe d'intégration**

Questions	Oui	Non	Commentaire
1- Est-ce que tout le responsable est satisfait des procédures qui organisent l'entreprise ?		X	Absence de procédure de contrôle interne
2- Les services suivants disposent-ils des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonctions (matériel-fiches de stocks-ordinateurs-imprimantes) :			
• Le service achat	X		
• Le service réception	X		
• Le service magasin	X		
• Le service comptabilité fournisseur	X		
• Le service trésorerie	X		

**Principes d'information**

Questions	Oui	Non	commentaire
1- Est-ce que les fiches de stocks sont tenues régulièrement ?	X		
2- Si oui, sont-elles vérifiées par une autre personne ?	X		
3- Les fiches de stock reflètent elles la réalité du stock physique ?	X		
4- Est-ce que les bons de commandes préparés par le service achat sont envoyés à l'ensemble des services concernés ?		X	
5- Est-ce que les bons de réceptions établis par le chargé préparés par le chargé de la réception sont envoyés aux services concernés ?	X		
6- Est-ce que les exemplaires des bons établis par les services (archivages) ?	X		

7- Est-ce que toutes les pièces concernant les fournisseurs non encore payés sont remises au trésorier ?	X		
--	---	--	--

**Principes de permanence**

Questions	Oui	Non	Commentaire
1- Est-ce que la procédure de passation de la commande est toujours respectée ?	X		
2- Est-ce que le chargé de la réception applique les formalités de la procédure de manière régulière ?	X		
3- Les magasins sont-ils rangés selon la taille des produits ?	X		
4- Les procédures d'enregistrement et de règlement de la commande sont-elles toujours respectées par le service comptable fournisseurs et le service trésorerie ?	X		
5- Existe-t-il une liste des personnes habilitées à signer les documents ?	X		

**Principe d'universalité**

Questions	Oui	Non	Commentaire
1- Est-ce que tout le personnel de la direction approvisionnement respecte les procédures qui leur sont dictées ?	X		

**Principes d'indépendance**

Questions	Oui	Oui	Commentaire
1- Les procédures mises en place permettent-elles d'atteindre les objectifs de la direction approvisionnements indépendamment de ses moyens ?	X		

**1-3-3 Tableau d'analyse des risques**

Après avoir établi notre questionnaire du contrôle interne, nous avons procédé à l'élaboration du tableau d'analyse des risques, afin les hiérarchiser. Celui-ci se présente sous la forme suivante :

**Tableau 8:Tableau d'analyse des risques**

Opérations	Objectifs	Risques	Dispositif du CI	Evaluation
<b>Expression du besoin</b>	Tout achat doit correspondre à un besoin réel de l'entreprise	Achat non nécessaire (ex : commande personnelle) ou les quantités demandées ne sont pas suffisantes ou supplémentaires non justifiés.	Le besoin doit être exprimé systématiquement par un responsable autorisé du service demandeur	<b>Force</b>
<b>Préparation de l'achat</b>	Traité équitablement tous les fournitures valides et comparer leurs offres de pertinente	Fournisseurs potentiel non consultés ou privilégier certains. Risque de choisir des fournisseurs non qualifiés (ex : prix élevé par rapport au prix du marché) rapport (qualité / prix)	Disposition d'un fichier des fournisseurs (qualité de produit, respect des délais, services)	<b>Faiblesse</b>
<b>Signature des documents</b>	Garantir la conformité de toute signature à la liste	Falsification des signatures engagements	Etablir une liste référentielle des personnes habilitées	

	des personnes habilitées à signer.	supplémentaires à supporter par l'entreprise Perte de crédibilité.	a signé.	<b>Faiblesse</b>
<b>Contrôle des fournitures achetées</b>	Satisfaction des clients internes	Entrée des fournitures défectueuse et non conforme à la commande.	Mettre en place un contrôle quantitatif et qualitatif	<b>Force</b>
<b>Etablissement des documents de réception de transfert</b>	Identification et traçabilité de la pièce justificatives pour l'enregistrement comptable.	perte de traçabilité. Les données comptables sont incomplètes.	A chaque réception de produit le comptable doit établir un document de réception conforme à la facture.	<b>Force</b>
<b>Règlement</b>	Approbation des montants à régler ainsi que les délais	Indispensabilité du budget nécessaire par faute de délais.	Les montants et délais de paiement sont déterminés en commun entre le responsable financier et responsable achat.	<b>Faiblesse</b>

Source : réalisé par nous même

#### 1-4 Détermination des objectifs d'audit

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

Le rapport d'orientation est une sorte de contrat de prestation de service entre les audités et le service audit.

mission d'audit de la fonction achat

Bejaia Emballage Bejaia

### **Rapport d'orientation**

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

### **Objectifs généraux**

Ce sont des objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit s'assure qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente, il s'agit de la protection et la sauvegarde du patrimoine de la société, la qualité des informations, le respect des règles et directives et l'optimalisation des ressources.

Ainsi les objectifs généraux liés à la fonction d'achat peuvent se résumer dans les points suivants :

- Respect des règles du contrôle interne ;
- Vérifier la pertinence de la procédure de gestion

### **Objectifs spécifiques**

Ces objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle interne qui vont être testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et se rapportent aux à risques antérieurement identifiées à l'aide du diagramme de circulation et du tableau des faiblesses apparentes.

Les objectifs spécifiques liés à la fonction d'achat peuvent se résumer dans les points suivants :

- Eviter l'accomplissement des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle par la même personne au niveau des différents services ;
- Formaliser les tâches ;
- Traitement de la demande d'achat à la réception ;

### **Champ d'action**

Pour atteindre ces objectifs on fixera un champ d'action représenté ainsi :

- Service achat
- Service comptabilité

## **2- Phase de réalisation**

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

### **2-1 la réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture matérialise le démarrage officiel de la mission d'audit. Elle est la première relation entre les audités et l'auditeur. Elle fait tomber la plus part des appréhensions en se basant sur une transparence totale.

La réunion d'ouverture se tient chez l'auditeur, sur le lieu de mission.

#### **Procès-verbal :**

<b>Mission d'audit de la fonction achat</b>	<b>Bejaia le 25/05/2021</b>
<b>Procès-verbal</b>	
Objet : réunion d'ouverture	
Ordre du jour : « Examen du rapport d'orientation »	
Participants :	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les auditeurs : OUMNANA lynda MAIGA aminata</li></ul>	
Les audités :	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le responsable des achats</li><li>• Service comptabilité</li></ul>	
La réunion d'ouverture a eu lieu le	
<ul style="list-style-type: none"><li>• La date : 25 /05/2021</li><li>• L'heure : 10h00</li></ul>	
Les auditeurs : signature	les audités: signature

**2-2 Travail de terrain**

Durant cette phase il s'agit pour l'auditeur de répondre aux questions de contrôle interne. Les outils à mettre en œuvre sont déterminés dans les questionnaires de contrôle interne mais il se peut que lors de la phase de terrain un outil s'avère inapproprié et qu'il fallait choisir un autre, les outils font des observations aux différents sortes de tests : analyse de document, réconciliation des données, entretiens,...

L'auditeur ne peut jamais baser ces constats sur les hypothèses ou intuitions, il doit avoir des preuves de ce qu'il avance.

**Tableau 9:Questionnaire de contrôle interne(deuxième version)**

**1- Concernant la fonction achat**

Questions	Oui	Non	commentaires
1- Le service achat est-il indépendant			
- De la comptabilité générale ?		X	
- De la comptabilité fournisseurs ?		X	
- De la trésorerie ?		X	
2- Les demandes d'achats internes sont-elles approuvées par les chefs de service concernés	X		
3- Etablit-on un budget des achats ?	X		
- Si oui, la consommation de ces budgets est-elle suivie régulièrement pour éviter les dépassements ?	X		
- Ce suivi tient-il compte des commandes engagées n'ayant pas encore été facturées ?	X		
4- Les commandes des biens ou services sont-elles établies par des personnes habilitées ?	X		
5- Le personnel du service achat fait-il l'objet d'une enquête périodique de bonne moralité ?	X		Pour faire une bonne suivie
6- Le budget des achats est-il régulièrement comparé aux réalisations ?	X		Marge bénéficiaire
7- Les achats de biens ou de services sont-ils			Le chef de



commandés seulement sur la base de demande d'achat établies par des personnes habilitées (tels que chefs de service) ?		X	service magasin a une certaine responsabilité
8- Toutes les marchandises et services reçues sont-elles enregistrés : - Sur des documents standards ? - Pré numéroté ?	X		
9- Les factures et avoirs reçues sont-ils vérifiés quant aux : - Quantités ? - Prix unitaires ? - Calculs ? - TVA ? - Autres déductions ou charges ?	X X X X X		Pour éviter les erreurs
10- Lorsque les achats sont effectués en devise étrangères : - Les personnes chargées de la comptabilisation sont-elles régulièrement informées des taux a utilisé ? - Les montants concernés sont-ils facilement identifiable pour permettre l'actualisation des taux en fin de période ?	X  X		Les moyens de paiement sont faites par le biais de la banque

**2- S'assure que les paiements sont justifiés et dûment autorisés**

Questions	Oui	Non	Commentaires
1- En dehors des dépenses de petite caisse, toutes les dépenses sont-elles faites sous forme de chèques, Effet de commerce, ou virement bancaires ?	X		Chèque, virement, ordre de virement (mode de paiement).
2- Les chèques et billets à ordres vierges sont-ils A- Conservés dans un coffre ? B- Accessible seulement aux personnes autorisées à remplir les chèques et billets à ordre ?	X X		Conserver dans un coffre et seuls les financiers peuvent les remplir.
3- L'indication du paiement est-elle portée sur les pièces justificatives au moment de la signature, afin d'éviter les doubles paiements ?	X		Chaque paiement à sa pièce comptable.
4- les chèques et billets à ordre sont-ils tous tirés à l'ordre de bénéficiaires nommément désignés ?	X		
5- Les chèques et billets à ordre signés sont-ils expédiés par le signataire lui-même ou par une personne placée sous ses ordres ?	X		Par une personne
6- A/ Les chèques erronés, sont-ils annulés pour éviter leur réemploi et classés ?	X		
7- Le système d'ordonnancement des dépenses est-il fiable ?	X		

**3- S'assure que les paiements sont correctement comptabilisés**

Questions	Oui	Non	Commentaire
1- Les chèques émis sont-ils enregistrés par ordre numérique dans le journal ?	X		
2- Les séquences numériques sur les journaux sont-elles contrôlées ? - Pour les chèques ?	X		Il contrôle le numéro de chèque.
3- Les comptes bancaires sont-ils bien crédités : - Au jour de leur émission pour les chèques ?		X	Pas le même jour, sauf dans le cas d'un chèque certifié.
4- Tient-on un registre de prélèvement bancaire ? (impôts, téléphone ....)		X	Juste le reçu bancaire
5- L'enregistrement comptable des prélèvements est-il fait sans retard ?	X		Fait le même jour.

**4- S'assure que les recettes intégralement et rapidement remises à l'encaissement**

Questions	Oui	Non	Commentaires
1- Le caissier remet-il immédiatement intégralement en banque, les chèques et espèces qui ont été reçus ?	X		Le chèque le même jour, mais l'espèce tout dépend des dépenses
2- A/ les bordereaux de remises en banque retournés par la banque et authentifiés par celle-ci, sont-ils reçus directement par un employé indépendant du caissier ? B/ Ces bordereaux sont-ils comparés par une personne indépendante, avec la liste des fonds reçus ?	X	X	C'est le financier. C'est le financier qui fait la tâche.
3- Lorsqu'il y a des encaissements effectués par des agents représentants, livreurs, ..., ces personnes sont-elles tenues :			A la structure

A / D'établir des reçus pré numérotés ?			
B / De transmettre ces recettes immédiatement à la banque ou à la structure ?	X		

**5- s'assure que le système de tenue et de comptabilisation de la caisse est fiable**

Questions	Oui	Non	Commentaires
1- La caisse est-elle tenue selon un système de fond fixe ? (plafond à renouveler après justification des fonds employés) ?	X		Fixer à 5millions.
2- Le volume de la caisse semble-t-il correspondre aux besoins normaux de la structure sans les dépasser ?	X		Dans le cas de nécessité, il faut une alimentation de la caisse.
3- Les pièces justificatives sont-elles annulées pour éviter leur réutilisation ?		X	Pas annulé, ils sont classés et ordonnés.
4- L'imputation des dépenses est-elle vérifiée par un responsable ?	X		Elle est vérifiée par le comptable, le DFC et l'audit.
5- A/ Des vérifications surprises des espèces en caisse sont-elles effectuées par des responsable ? B/ Ces vérification donnent-elles lieux a des rapports ou des indications sur le livre de caisse ?	X		Par la direction.  Ils font un PV (rapport) chaque mois.

**6- S'assure que les soldes caisse et banque enregistrés dans les livres comptable reflètent bien la réalité**

Questions	Oui	Non	Commentaire
1- Est-on sûr à chaque arrêté comptable que toutes les dépenses par caisse ont été comptabilisées et que le montant en caisse correspond à celui indiqué au bilan ?	X		Par rapport au PV de caisse.
2- Etablit-on régulièrement des rapprochements bancaires tous les mois pour s'assurer :			

A/ Que débits et crédits sont inclus dans la bonne période ?	X		
B/ Que la sommes et transactions saisies par la banque correspondent avec celles saisies et comptabilisées par la structure ?	X		
3- Les procédures de rapprochement comprennent elles :			
A / Une comparaison entre les relèves envoyés par la banque avec le journal de banque, quant aux numéros et montant ?	X		
B/ L'examen des chèques annulés ?			
C/ L'examen de la séquence des numéros de chèque ?	X		
D/ La comparaison des dates et des montants des dépôts quotidiens d'après le journal des recettes avec les relevés de banque ?	X		
E/ La comparaison des détails montrés par les bordereaux de remise authentifiés obtenus directement de la banque avec les détails correspondants portés sur le journal des recettes ?	X		
4- Les transfère de banque a banque sont-il vérifiés pour s'assurer que ces opérations ont été soldées sur un retard excessif et que l'opération a été correctement enregistrée dans chaque compte ?	X		
5- Les intérêts et agios débités par la banque sont-ils contrôlés et vérifiés régulièrement ?	X		Chaque trimestre.
6- Procède-t-il à l'arrêté de caisse périodiquement ?	X		Chaque un mois

Source : Etablis par nos soins

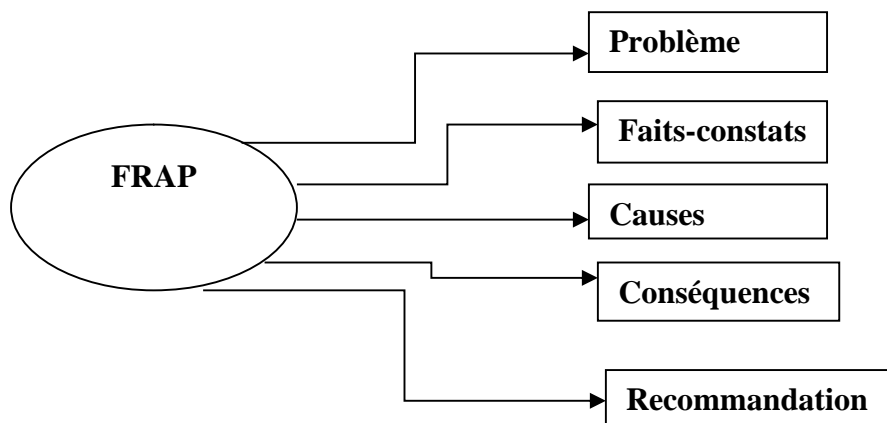
### 2-2-1 feuille de révélation et d'analyse du problème(FRAP)

Muni de questionnaire de contrôle interne(QCI), nous nous sommes lancés dans une enquête de terrain à la recherche des anomalies et des dysfonctionnements du système de

contrôle interne. A chaque découverte d'anomalie nous avons utilisé un moyen d'analyse simple et claire d'une grande efficacité qui est la FRAP.

La FRAP permet d'analyser et de documenter un dysfonctionnement, tout en évitant de confondre les différents composants du problème (les causes des conséquences, par exemple). C'est un document normalisé qui va conduire et structurer notre raisonnement jusqu'à la formalisation de la recommandation.

**Figure 5:feuille de révélation et analyse du problème**



**Feuille de révélation et d'analyse de problème FRAP N°01**

**Problème :**

Inexistence du manuel des procédures au sein du service achat.

**Faits :**

Ce service ne dispose pas d'un manuel des procédures interne.

**Cause :**

Négligences et ignorances des responsables quant à l'importance de l'enregistrement des procédures.

**Conséquence :**

Contrôle défaillant.

**Recommandations :**

La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédure interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel.

**Feuille de révélation et d'analyse de problème FRAP N°2**

**Problème :**

Le service demandeur n'est pas organisé.

**Faits :**

Emettre la demande d'achat plusieurs fois.

**Cause :**

Charges de travail.

**Conséquence :**

Frais excessifs de réapprovisionnement, cout de stockage trop élevé, pertes dues au vieillissement ou à la détérioration des produits.

**Recommandation :**

Responsabiliser une personne pour toutes les structures.

**Feuille de révélation et d'analyse de problème FRAP N° 3**

**Problème :**

Aucune explication n'est exigée dans le cas du non-respect de la procédure de l'appel d'offre pour les achats importants.

**Faits :**

Si un dossier de soumission est tenu sans remplir les conditions nécessaires, aucune explication n'est exigée.

**Cause :**

Non-respect des principes de soumission.

**Conséquence :**

Risque de s'approvisionner au-dessus des prix du marché, risque de fraude, risque de détournement de fonds.

**Recommandations :**

Exiger des explications écrites en cas de non-respect des procédures d'appel d'offre.

**2-2-2 Cahier de recommandation**

Ce document va nous permettre de mettre en évidence l'ensemble des recommandations apparus sur les FRAP, son but est de donner les informations, pertinentes afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs ou bien freiner les risques qui pourront empêcher la réalisation de ses objectifs.

Mission d'audit de la fonction achat

Bejaia le, 25/05/2021

**Lettre de recommandation**

Suite à notre mission d'audit de la fonction achat, nous avons détecté certaines zones de risques qui peuvent entraver la marche normale de la fonction achat et de l'entité à atteindre ses objectifs.

En général nous avons remarqué qu'il ya certain points qui connaissent un contrôle important (point fort) et d'autres souffrent d'un manque de contrôle (points faibles).

De ce fait nous recommandation de :

**Recommandation 01 :**

La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures interne, qui permette de conserver une traçabilité de la présentation des taches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps des changements du personnel.

**Recommandation 02 :**

Responsabiliser une personne pour toutes les structures.

**Recommandation 03 :**

Exiger des explications écrites en cas de non-respect des procédures d'appel d'offre.



### **3-phase de conclusion**

C'est la phase ultime de la mission d'audit interne, elle a pour but de synthétiser l'ensemble des étapes de la mission d'audit, et de mettre l'accent beaucoup plus sur les résultats de la mission en terme de problème détectés, donner des réponses aux recommandations et suivi une évaluation définitive en matière d'amélioration.

Cette phase contient les étapes suivantes :

- ✓ Le projet de rapport d'audit ;
- ✓ La réunion de clôture ;
- ✓ Le rapport d'audit final ;
- ✓ La lettre de président.

#### **3-1 le projet de rapport**

Le projet de rapport n'est pas final pour trois raisons : l'absence de validation générale, il ne contient pas de réponse des audités aux recommandations et son plan d'action en transparent.

Il est recommandé que l'essentiel voire la totalité du projet de rapport soit rédigé en cours de mission en avant la tenue de la réunion de clôture.

L'auditeur se base sur deux choses les FRAP et les papiers de travail pour conclure sa mission d'audit.

#### **3-2 la réunion de clôture**

La réunion de clôture permet d'informer les responsables, de valider les principaux constats et d'inciter les responsables de l'entité à mettre en œuvre les premières mesures correctives. Le contrôleur de l'organisation audité y est associé.

mission d'audit de la fonction achat

Bejaia, le 25/05/2021

**procès-verbal**

**objet :** réunion de clôture

**ordre du jour :**

- Présenter et valider les constats
- Expliquer des recommandations
- Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de mission

**Participants :**

Les auditeurs :

- Les noms des auditeurs : OUMNANA lynda et MAIGA aminata

Au cours de la réunion de clôture les présents vont procéder à l'examen du projet de rapport d'audit interne et sa validation générale par les audités.

Les recommandations sont adressées à la direction générale. Les auditeurs prendront compte des remarques des audités pour réaliser le rapport d'audit dans son état final.

Les auditeurs

les audités ;

### **3-3 le rapport d'audit final**

Le rapport définitif intégrant les réponses de l'audité et les dernières observations de l'auditeur après supervision remis aux commanditaires de l'audit

Le rapport doit-être objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible.

Structure audité : Fonction achat Bejaia Emballage

Bejaia, le 25/05/2021

#### **Rapport d'audit final**

**Mission : Audit Interne**

**Date d'envoi du rapport :**

**Destinataire :**

- **Direction générale de la société**

**Réalisé par :**

- Les noms des auditeurs :

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre direction générale, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur la fonction d'achat à base de notre audit.

Cette mission s'est déroulée au sein de la fonction achat elle-même, elle concerne toute les fonctions susceptibles d'être intéressées par cette fonction à savoir service comptabilité, fournisseurs et le service trésorerie.

Les objectifs correspondent aux zones de risques déjà détectées tout au long de cette mission et à l'issue de laquelle nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous présentons les solutions suivantes :

**Faiblesse 1 :** risque de choisir des fournisseurs non qualifié et non consultation des fournisseurs potentiels.

**Recommandation 1 :** disposition d'un fichier des fournisseurs (qualité de produit respect des délais services)

**Faiblesse 2 :** falsification des signatures

Recommandation 2 : établir une liste référentielle des personnes habilitées à signer

**Faiblesse 3:** indisponibilité du budget nécessaire pour faute de délais

**Recommandation 3 :** les montants et délais de paiement sont déterminés en commun entre le responsables financier et responsables achats.

## **La lettre de président**

La lettre de président présente une conclusion de la mission d'audit, effectuée par les auditeurs, adressé à la direction générale, ainsi rédigé :

### **Lettre de Président**

**Monsieur le directeur,**

Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction achat, nous avons procédé à l'évaluation de la fonction entre le 25/05/2021 et le 15/06/2021 notre évaluation a été effectuée en observant les procédures appliquées à ce service. Elles comptent toutes les vérifications que nous avons considérées nécessaires. Sur la base de cette évaluation, on a pu dégager les dysfonctionnements du système de contrôle interne mis en place. Des tests ont été effectués pour les services concernés.

#### **Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :**

- Absence du manuel des procédures au sein de certains services ;
- Le service demandeur n'est pas organisé ;
- Aucune explication n'est exigée dans le cas du non-respect de la procédure de l'appel d'offre pour les achats importants ;
- Manque d'application des méthodes permettant la maîtrise des budgets des achats.

Ce rapport est exclusivement destiné à informer et à être utilisé par la direction et d'autres structures internes de l'entreprise.

**Signature de chef de mission**

## **Conclusion**

Un environnement de contrôle sain est un préalable essentiel à l'efficacité du système de contrôle interne.

Au terme de notre mission d'audit, nous avons pu détecter des dysfonctionnements. Ses zones de risques identifiés sont la conséquence de plusieurs facteurs, nous évoquons parmi lesquels :

Le manque de clarté dans la définition de responsabilité, l'absence de manuel des procédures interne. A cet égard, il incombe à la direction générale et organes dirigeants de promouvoir une culture de contrôle qui fasse prendre au personnel l'importance du contrôle interne tout en s'appuyant sur des recommandations des auditeurs internes.

En fin on peut dire que la fonction de l'audit interne joue un rôle important dans la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise, ainsi, il permet d'améliorer le fonctionnement de cette entreprise dans la mesure où il aide ses directions a mieux faire leur travail en corrigeant les lacunes relevées et en mettant en place des actions d'amélioration.

# **Conclusion générale**

Au terme de notre travail, il convient à présent de nous livrer à une réflexion sur la contribution théorique et pratique.

Vu la sévère concurrence des marchés et vu les techniques modernes de gestion et de contrôle, l'entreprise de nos jours investie de plus en plus dans le domaine de l'information, afin de progresser, de réaliser et de minimiser les dépenses et les risques. Parmi ces techniques, on trouve l'audit qui est avéré au fil du temps comme un outil indispensable et occupe une place importante au sein de l'entreprise.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système de contrôle interne.

Il en découle que la fonction d'audit interne n'est pas à confondre avec certaines fonctions et que dépendamment des objectifs qui lui seront assignés par la direction, cette fonction pourra s'étendre sur plusieurs domaines d'applications en vue d'améliorer l'efficacité dans la gestion des ressources dont dispose cette organisation. Il est à noter que l'audit interne ne peut être exercé convenablement et atteindre ses objectifs que si au préalable une démarche appropriée d'audit est mise en œuvre pour améliorer l'efficacité de l'organisation et surtout de son processus de traitement de l'information comptable relative aux achats.

Tout au long de notre travail, notre objectif était de mener une mission d'audit interne de la fonction achat. A cet effet, durant notre stage au sein de l'entreprise BEJE EMBALLAGE, nous avons pu avoir une idée sur la fonction d'audit interne ainsi que la démarche d'une mission d'audit interne de la fonction achat. C'est dans cette perspective que nous avons tenté de monter si la direction des achats applique les procédures et directives de la direction générale afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

La mission d'audit interne commence par la préparation d'un plan d'audit élaborer par la cellule d'audit, le déroulement de cette mission se base sur trois phases :

La phase de préparation qui consiste a collecté les informations sur l'entité a audité en utilisant des outils de recueil de l'information tel que le questionnaire de contrôle interne, l'observation et l'entretien avec les audités.

La phase de réalisation consiste à vérifier et à comparer les informations recueillies avec la réalité du terrain, de relever les dysfonctionnements existants et faire des recommandations qui permettent d'y remédier.

Enfin la phase de conclusion qui consiste à rédiger un rapport d'audit interne contenant les résultats de l'intervention de l'auditeur.

Ce qu'on a pu constater d'après notre mission d'audit menée au sein de cette entreprise, que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système de contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques.

Nous avons également constaté que l'audit interne aide cette entreprise à atteindre ces objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées. Ainsi il met à la disposition de l'équipe dirigeante de l'unité BEJE EMBALLAGE les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur l'aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés.

Ce qui nous amène à priori de confirmer nos hypothèses de recherches précédemment proposées. Il en résulte que :

La fonction de l'audit veille sur l'efficacité du système de contrôle interne en formulant des recommandations qui peuvent servir de base pour l'identification et la correction des anomalies et défaillances du système de contrôle interne ainsi que l'évaluation des risques liés aux objectifs de l'organisation. En effet, un bon système de contrôle interne joue un rôle important dans le maintien voire l'amélioration des performances d'une entreprise ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur solide et durable.

Par ailleurs ce travail a été entaché par certaines contraintes soit au niveau de l'université ou au lieu de notre stage et ce pour diverses raisons :

- La confidentialité des documents internes de l'entreprise, il se pose donc le problème de la volonté des auditeurs de collaborer et de divulguer les informations concernant leur entreprise, en effet plusieurs auditeurs considèrent cela comme étant une source de conflit avec la direction générale ;

- la difficulté d'étendre notre travail, car nous aurions aimé faire des interviews auprès des commissaires aux comptes, afin de comprendre la démarche et les contrôles qui leurs



permettent d'évaluer le système de contrôle interne en matière d'efficacité, ainsi que les obstacles rencontrés lors de cette étape de mission. Mais l'absence et le manque de temps nous ont empêchés de les réaliser ;

- Insuffisance de temps « durée de stage » ;
- L'absence totale de documentation et ouvrage récent au niveau de la bibliothèque.

Les recommandations que nous pouvons apporter sont :

- La fonction d'audit interne doit occuper une place importante au sein de l'organisation, car elle est considérée comme instrument de gestion qui vient à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise ;

- Elle est nécessaire que les auditeurs interne entretiennent de plus en plus des relations étroites avec le conseil d'administration et de bénéficier des soutiens de la direction générale et de l'assemblée générale afin de favoriser de plus en plus l'indépendance des auditeurs. Ceci permet la création d'un environnement favorable à la promotion de l'audit interne susceptible de promouvoir la valeur ajoutée apportée par les auditeurs interne ;

- L'approvisionnement des bibliothèques doit être de façon régulière ;

- La signature de convention entre les universités et les entreprises afin d'augmenter les périodes de stage et améliorer les conditions d'encadrement des étudiants.

Pour que demain les mots « efficacité, sincérité, régularité » soient le langage unique et exceptionnel des chefs d'entreprises, et qu'on parlera d'une économie moderne et développée, l'Etat doit renforcer les mécanismes de contrôle sur les pôles économiques et financiers, mettre en place pour les auditeurs interne, une formation obligatoire pour qu'ils puissent pratiquer cette mission.

### **Perspectives et futures pistes de recherches**

Certaines de ces limites précipitées peuvent nous renvoyer à des besoins d'études et recherches futures. En fait, plusieurs recherches peuvent être envisagées pour compléter notre étude nous proposons quelque pistes de recherches :

- ✓ L'apport de l'audit interne en matière de gouvernance de l'entreprise ;
- ✓ L'audit interne et son rôle au sein de l'entreprise ;
- ✓ L'audit interne, facteur de performance dans l'entreprise.

Enfin, l'objectif majeur de tout projet est de mettre l'étudiant dans le milieu professionnel, ce qui permet d'enrichir de plus en plus les connaissances et essayer d'exploiter

le bagage théorique appris tout au long du cursus universitaire. C'est la raison pour laquelle la maîtrise de cet univers professionnel est une nécessité.

Pour conclure, l'expérience tirée de mon stage de fin étude de master au sein de BEJE EMBALLAGE se résume à une confrontation des acquis aux difficultés réelles du monde de travail.

Sans oublier que ce stage est vraiment pour nous, l'occasion de se trouver en contact direct avec le milieu professionnel et d'en tirer profit des connaissances acquises.

# **Bibliographie**

## **I- Ouvrage**

- 1- VLAMINICK .Histoire de la comptabilité, Edition 1979, p17.
- 2- RAFFEHEAU, F.DUBOIE et MENOVILLE, L'audit opérationnel, cool. QUE SAIS- JE ? PUB1984, page
- 3- Alberto sillero, audit er révision légale, Edition Eska, année 2000, page 12.
- 4- LIONNEL COLLINS, GERARD VALIN, « audit et contrôle interne », Dalloz, Paris, 1992, Page 17.
- 5- Renard Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », op.cit, 2010 P79-80
- 6- Germond Bernard, « audit financier », première édition Dunod, 1991, P29
- 7- Belaiboud Mokhtar, « pratique de l'audit », Edition Berti, ALGER, 2005, P4
- 8- Définition de l'Institut Français des auditeurs et contrôleurs(IFACI)
- 9- : Schick p, 2007, “mémento d'audit interne”, Dunod, Paris, p.52.
- 10- : Gerard valin&AL, « conrolor & auditor »,edition DUNOD ,paris,2006,page184

## **II- Mémoires**

- 1- Belhachemi Amina, thèse doctorat, « l'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants », Université de Tlemcen, 2014.
- 2- Chekroune meriem, thèse doctorat LMD, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne.
- 3- Ziani Abdelhak, thèse doctorat, « le role de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise »,tlemcen, 2013/2014

## **III- Sites internet**

- 1- <http://www.ifaci.com/connaitre> -l-audit et le contrôle-interne/les métiers-du-contrôle-interne-306.html
- 2- [www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf)

# **Table des matières**

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Cadre théorique de l’audit interne</b>	<b>04</b>
Introduction.....	04
Section 1 : généralité sur l’audit .....	04
Sous-section 1 : Evolution historique de l’audit .....	04
Sous-section 2 : Définition de l’audit .....	07
Sous-section 3 : Les objectifs de l’audit.....	09
Sous-section 4 : Les types d’audit.....	09
Sous-section 5 : les risques d’audit .....	11
Section 2 : le contrôle interne .....	13
Sous-section 1 : Définition du contrôle interne .....	13
Sous-section 2 : Les objectifs de contrôle interne.....	14
Section 3 : Audit interne.....	16
Sous-section 1 : Définition de l’audit interne.....	16
Sous-section 2 : Objectifs de l’audit interne.....	16
Section4 : champ d’application et typologie de l’audit interne.....	21
Sous-section 1 : Champ d’application .....	21
Sous-section 2 : Typologie de l’audit interne .....	22
Sous-section 3 : Les outils de l’audit interne.....	24
Conclusion.....	28
<b>Chapitre II : Approche normative de l’audit interne</b>	
Introduction.....	29
Section 1 : Approche normative de l’audit interne.....	29
Sous-section 1 : Les normes de l’audit interne.....	29
Section 2 : Méthodologie de l’audit interne .....	31
Sous-section 1 : Principes fondamentaux de la méthodologie.....	31
Section 3 : mise en place d’une mission d’audit .....	32
Sous-section 1: Définition de la mission.....	32
1- Définition.....	32

2- Critère de la mission d’audit interne.....	33
2-1 Le champ d’application.....	33
2-2 La durée.....	33
Sous-section 2: Phases fondamentales d’une mission d’audit.....	34
1- La phase de préparation.....	34
1-1 Ordre de mission .....	34
1-2 Prise de connaissance du domaine à auditer.....	35
1-3 Identification des risques et des opportunités d’amélioration.....	36
1-4 Définition des objectifs de la mission .....	36
2- La phase de réalisation.....	37
2-1 Réunion d’ouverture .....	37
2-2 Le travail sur terrain.....	37
3- La phase de conclusion.....	37
3-1 Projet de rapport d’audit interne.....	38
3-2 La réunion de clôture.....	38
3-3 Rapport d’audit interne.....	38
3-4 Suivi du rapport.....	39
Conclusion.....	39

### **Chapitre III : Pratique de l’audit interne au sein de l’unité BEJAIA**

#### **EMBALLAGE**

Introduction.....	40
Section 01 : présentation générale de l’organisme d’accueil.....	41
1- Historique du complexe .....	41
2- Structure du complexe .....	42
2.1 Situation géographique .....	42
3- Composition du complexe .....	42
4 Les différentes directions du complexe .....	43
4.1 La direction générale .....	43
4.1.1 La direction administrative et finances .....	43
4.1.2 Direction d’exploitation .....	45
4.1.3 Direction approvisionnement commerciale.....	46
Section 2 : l’audit de la fonction achat au sein de l’entreprise.....	48
Sous-section 1 : présentation de la fonction d’achat.....	48

1- Définition de la fonction d'achat .....	48
2- Mission de la fonction d'achat .....	48
3- Processus d'achat.....	50
Sous-section 2 : déroulement de la mission d'audit de la fonction d'achat au sein de Bejaia Emballage.....	52
1- Phase de préparation .....	52
1-1 la lettre de mission .....	53
1-2 prise de connaissance du domaine audité .....	54
1-2-1 la procédure d'achat.....	55
1.2.3 La grille d'analyse des taches .....	57
1-3 Identification des zones de risques.....	59
1-3-1 Diagramme de circulation des documents .....	59
1-3-2 Questionnaire du contrôle interne (première version) .....	62
1-3-3 Tableau d'analyse des risques .....	65
1-4 Détermination des objectifs d'audit .....	66
2. Phase de réalisation .....	68
2.1 Réunion d'ouverture.....	68
2.2 Travail sur le terrain .....	69
3. Phase de conclusion .....	78
3.1 Projet de rapport .....	78
3.2 Réunion de clôture .....	78
3.3 Rapport d'audit final .....	80
Conclusion.....	82
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>83</b>

**Bibliographie**

**Annexes**

**Résumé**



# **Annexes**

## **Résumé**

L'audit interne est l'une des activités les plus importantes dans l'entreprise car il permet d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne, la maîtrise des risques au sein de l'entreprise et permet d'aboutir à des recommandations à tout dysfonctionnement. L'objectif de notre recherche est de savoir comment mener une démarche d'audit de la fonction achat, une fonction beaucoup plus ouverte sur le marché extérieur et qui est plus au service des progrès de productivité de l'ensemble des services de l'entreprise. La fonction achat peut, par ses insuffisances, être la source de dysfonctionnements sérieux perturbant la plupart des autres fonctions de l'entreprise. Le principal objectif d'un audit achat, c'est de mesurer la performance des achats et ainsi contribuer de façon importante à la création de valeur. L'audit de la fonction achats, doit être mené de manière rigoureuse et conformément aux règles de la fonction, pour s'assurer de la régularité, la conformité et la pertinence de cycle Achats/Fournisseurs.

**Mots clés :** audit interne, fonction achat, audit achat, cycle achats/fournisseurs

## **Abstract**

Internal audit is one of the most important activities in the company because it makes it possible to evaluate the effectiveness of the internal control system, the control of risks within the company is allows to lead to recommendations. Has any malfunction. The objective of our research is to know how to carry out an audit process of the purchasing function, a function much more open to the external market and which is more at the service of the productivity progress of all the company's departments. . The purchasing function can, by its shortcomings, be the source of serious dysfunctions disrupting most other functions of the company. The main objective of a purchasing audit is to measure the performance of purchases and thus make a significant contribution to the creation of value. The audit of the purchasing function must be carried out rigorously and in accordance with the rules of the function, to ensure the regularity, conformity and relevance of the Purchasing / Supplier cycle.

**Keywords:** internal audit, purchasing function, purchasing audit, purchasing / supplier cycle