

# **UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



## **FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**

**Département des sciences de gestion**

### **Mémoire de fin d'étude**

En vue d'obtention du diplôme de Master en finance et comptabilité

**Option : Comptabilité et Audit**

**Intitulé du thème :**

**Le contrôle interne de l'approvisionnement/production d'une entreprise**

**Réalisé par :**

NacerAZZOUG

SamirBENZAID

**Encadré par :**

Dr. Sonia KHERBACHI

**SEPTEMBRE 2020**

## REMERCIEMENTS

Avant tout propos, nous remercions Allah de nous avoir prêté courage, force et patience pour mener à bien notre travail.

Nous adressons tous nos sincères remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail et particulièrement à vous

Mme : SONIA KHERBACHI d'avoir accepté notre encadrement afin de mieux réaliser ce travail.

A tous nos enseignants qui nous ont accompagnés pendant notre cycle de formation.

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail*

*A mon grand-père, mes chers parents avec tous mes sentiments de respect, d'amour, de gratitude et de reconnaissance pour tous leurs sacrifices déployés afin de m'élever dignement et assurer mon éducation dans les meilleures conditions. Pour leur tendresse, leur amour, leur soutien tout au long de ma vie.*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués et le fruit de votre soutien infaillible !*

*A mes chères sœurs Lynda, Chahinez, Kahina et Syla pour leurs encouragements permanents et leurs soutien moral.*

*A mes chers amis que j'aime profondément, Mazigh, Idir, Zoubir, et à la personne avec qui j'ai partagé de bons moments durant la période de travail.*

Nacer

# Dédicace

A mes chers parents avec tous mes sentiments de respect, d'amour, de gratitude et de reconnaissance pour tous leurs sacrifices déployés pour m'élever dignement et assurer mon éducation dans les meilleures conditions. Pour leur tendresse, leur amour, leur soutien tout au long de ma vie.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués et le fruit de votre soutien infaillible !

A mes chères sœurs Souhila, Sihem, Souad, ainsi que mon frère Sofiane pour leurs encouragements permanents et leurs soutiens moral.

Samir

### Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Relation entre le contrôle interne, le contrôle de gestion et l'audit interne.	<b>12</b>
<b>02</b>	Liens entre le contrôle interne et la gestion des risques.	<b>19</b>
<b>03</b>	Typologie en fonction de l'importance des séries et de la répétitive.	<b>36</b>

### Liste de figure

<b>N°</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Étapes de mise en œuvre d'un SCI	<b>25</b>

### Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
CI	Contrôle Interne
COSO	Comities Of Sponsoring Of The Treadway Commission
ISA	International Standards On Assurance
OECF	Ordre Des Experts Comptables Français
CCA	Comité Consultatif Des Organismes Comptables
CNCC	Compagnie Nationale Des Commissaires Aux Comptes
SCI	Système De Contrôle Interne
DECf	Diplôme d'Étude Comptabilité Finance
IFACI	Institue Français De l'Auditors Des Contrôles Internes
IIA	Institue Of Internal Auditors
PDG	Premier Directeur Général
DGE	Directeur Général De l'Entreprise
ORD	Ordonnancement Lancement
ARH	Administration Des Ressources Humaines
ISO	Organisation De Normalisation International
IM	Enregistrement
APPRO	Approvisionnement
PPF	Pièces Propres De Fabrication
BSM	Bon De Sortie Matière
KDA	Kilo Dinars Algérien
CMUP	Cout Moyen Unitaire Pondéré
TVA	Taxe Sur Valeur Ajoutée
BRCO	Bon De Réception Contrôle

# **SOMMAIRE**

# Sommaire

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

Introduction générale ..... 01

Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne ..... 04

Introduction ..... 04

Section 1 : généralité sur le contrôle interne ..... 04

Section 2 : cadre conceptuel du contrôle interne ..... 13

Conclusion..... 22

Chapitre 2 : le contrôle interne de l’approvisionnement/production ..... 24

Introduction ..... 24

Section 1 : mise en place d’un système de contrôle interne..... 24

Section 2 : introduction au cycle approvisionnement/production d’une entreprise .30

Conclusion..... 40

Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production  
..... 42

Introduction ..... 42

Section 1 : évaluation du SCI du cycle approvisionnement ..... 42

Section 2: évaluation du SCI du cycle production ..... 50

Conclusion..... 53

Conclusion générale ..... 55

Bibliographie.

Table des matières.



# **Introduction générale**

# Introduction générale

---

L'entreprise est toujours cette ambition d'occuper la meilleure position sur son marché. De nos jours, à cause de l'insécurité et de l'instabilité des marchés financiers, les entreprises sont plus exposées aux multiples risques qui peuvent compromettre l'atteinte de leurs objectifs, et par conséquent l'amélioration de leurs performances. Dans cette situation, des entreprises se voient toujours face à des scandales financiers résultant de comportements illégaux vis-à-vis des règles et directives internes.

Les entreprises voient leurs taille s'accroître, leur structure s'alourdir et la direction risque d'avoir de plus en plus de peine à s'assurer du bon suivi des politiques et de la sauvegarde et l'accroissement de leur patrimoine ; ce qui constitue sans aucun doute autant de raisons valables pour justifier l'existence du contrôle interne. Ce dernier permet la détection et maîtrise des risques, un bon fonctionnement des politiques fixées et leur orientation dans le sens voulu.

La comptabilité ne joue pleinement son rôle que si elle bénéficie de la totale confiance de ses utilisateurs et d'un minimum de crédibilité. Or il ya un grand déséquilibre d'informations entre ceux qui la préparent et ceux qui l'utilisent. Dans la mesure où il n'est évidemment pas possible de donner à tous les tiers accès aux détails de comptes de l'entreprise. De ce fait, la confiance est acquise grâce à un travail de contrôle qui est confié à un tiers techniquement compétent qui est : le contrôleur « auditeur ». Toutefois, le contrôle interne est un système d'analyse de mesure et de maîtrise des risques, qui permet à l'entreprise d'exercer ses activités d'une façon correcte. Il sert à regrouper l'ensemble des procédures et des mécanismes mis en œuvre par chaque entreprise pour s'assurer de la pertinence du processus de collecte, traitement, et transmission de l'information. Le contrôle interne permet de s'assurer que toutes les transactions sont bien appréhendées, qu'elles sont correctement valorisées et qu'elles font l'objet d'un suivi conforme aux normes en vigueur (soient aux normes internes de l'entreprise, normes spécifiques d'un secteur ou des normes internationales).

L'intérêt de notre thème intitulé « le contrôle interne de l'approvisionnement/production d'une entreprise » découle des deux considérations suivantes :

- Faire connaître le concept du contrôle interne qui reste flou dans l'esprit de beaucoup est qui est confondu à l'audit interne.

# Introduction générale

---

- Détecter et prévenir tout risque de perte de valeur à l'intérieur de l'entreprise.

Nous posons ainsi notre problématique de la manière suivante :

## **Comment s'effectue le contrôle interne au sein d'une entreprise ?**

En plus de cette question principale, certaines interrogations méritent réflexion, notamment :

- Quelles sont les composantes principales du contrôle interne ?
- Quelles sont les étapes de mise en place d'un système de contrôle interne ?
- En quoi consiste le contrôle interne pour les fonctions d'approvisionnement et de production ?

Afin d'apporter des éléments de réponse pertinents à ces interrogations, nous avons adapté un plan de travail en deux chapitres. Nous avions prévu d'accomplir cette mission sur le terrain mais à cause de cette crise sanitaire nous n'avons pas pu faire notre stage pratique alors nous nous sommes restreints aux trois chapitres : un premier chapitre fondé sur l'aperçu théorique du contrôle interne et un second qui porte sur le contrôle interne de la fonction approvisionnement/production, et un troisième qui est un résumé d'une évaluation finale d'un système de contrôle interne.

**Chapitre 1 :**  
**Aperçu théorique du**  
**contrôle interne**

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

## Introduction

Le contrôle interne est un instrument moderne et contemporain dont les techniques n'arrêtent pas de se développer. Ces techniques sont en corrélation parfaites avec le progrès technologique et les exigences qu'elles induisent dans les procédés de gestion.

En effet, la recherche de la performance et la réduction des coûts est la finalité du système du contrôle interne.

Avant d'aller plus loin dans notre travail, il paraît judicieux de définir la notion de contrôle interne pour pouvoir apprécier ses objectifs, ses acteurs, ses composantes et sa relation avec la gestion des risques. Enfin, nous citons quelques conditions de réussite du contrôle interne.

## Section 1 : Généralités sur le contrôle interne.

Il s'agit donc de présenter au cours de cette section, le système de contrôle interne dans son ensemble, en proposant différentes définitions et son évolution, et en abordant ses objectifs, ses principes ainsi que les concepts qui y sont liés.

### 1.1. Historique et définitions du contrôle interne

Le développement rapide des activités économiques, notamment après la deuxième guerre mondiale ou la réflexion de gérer efficacement les multiples organismes, est sérieusement engagée dans les pays anglo-saxon (internal control) et a un degré moindre dans les pays d'Europe.

Contrôle signifie en français le fait de dominer et maîtriser<sup>1</sup>, donc le contrôle interne est une démarche axées sur la maîtrise des activités.

A l'origine du concept, dans les années quarante, le contrôle interne s'agissait de mettre en place des dispositifs par la direction pour éviter et corriger les erreurs ou les actions non conforme, permettant ainsi d'alléger le contrôle externe de l'audit.

Dès les années 1960-1970, l'ordre français des experts comptables, la compagnie des commissaires aux comptes, ont cerné et défini cette notion démurant que la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne adéquate, dans les domaines financiers et

---

<sup>1</sup> Marie-Claude ESPOSITO, Dictionnaire de l'économie, de la finance et de la comptabilité (anglais/français et français/anglais), 4ème Ed. ECONOMICA, Paris, 2005, p78

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

comptables, permet d'obtenir des résultats réguliers et sincères. Les études sur le sujet sont nombreuses et de qualité, on ne saurait les citer toutes, mais au fil des années, les congrès en colloques, la notion s'est ainsi précisée et affinée<sup>2</sup>. La nécessité croissante du contrôle dans les organisations modernes et son utilité pour les missions de l'audit a fait de celui-ci la préoccupation de plusieurs organismes professionnels, pour cela de nombreuses définitions ont été données au contrôle interne.

## **-Définition de l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI)**

« Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une entreprise permettant à une organisation d'atteindre des objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine. Les informations sont ainsi fiables, les lois et les règlements et les directives de l'organisation sont respectés ». <sup>3</sup>

## **-Définition donnée par l'ordre des Experts-comptables (OEC) dès 1977**

« 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>4</sup>

## **-Définition donnée par « Constatative Committee of Accountancy » (CCA) de Grande Bretagne en 1978**

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestions, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ». <sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>Jaques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Ed d'Organisation, Paris, 2000, p115.

<sup>3</sup> Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004, p53.

<sup>4</sup>Jaques RENARD, Opcit. P116.

<sup>5</sup>Ibid.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

## **-Définition donnée par la compagnie nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) français en 1987**

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la Direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ». <sup>6</sup>

## **- Selon le COSO (committee of sponsoring organization of the tread way commission**

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal contrôle-Integrated Framework comme un : « Processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant a la réalisation des objectifs suivants <sup>7</sup>:

La réalisation et l'optimisation des opérations ;

La fiabilité des informations financières ;

La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

Toutes ces définitions institutionnelles données au contrôle interne, ont servi de base pour l'élaboration de cette définition :

« Le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs, et fiabiliser, autant que possible, les flux d'informations. Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinée à améliorer l'efficience opérationnelle et à renforcer l'adhésion a la politique stratégique de l'entreprise ».

Le contrôle interne à un triple rôle <sup>8</sup>;

- **Le contrôle interne permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement prises sont correctement appliquées**

Les dirigeants prennent des décisions pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. Les salariés exécutent des taches, coordonnent des

<sup>6</sup> Stephanie THIERY-DUBUISSON, Op. Cit. p53.

<sup>7</sup> Mohamed HAMZAoui, « Audit, gestion des risques et contrôle interne », 2<sup>ème</sup> Ed. Person Education, France, 2008, p80.

<sup>8</sup> Benoit PIGE, « Audit et contrôle interne », 3<sup>ème</sup> Ed. EMS Management & Société, France, 2009, p10.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

activités ou des services, ils prennent en compte les considérations liées à leur environnement et qui sont parfois très éloignées de celles des dirigeants. Le contrôle interne permet de s'assurer que les salariés qui représentent l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, agissent dans l'intérêt de l'entreprise. Il permet de vérifier que la coordination hiérarchique, formelle et informelle, fonctionne correctement et assure une coordination efficace entre les individus. Il garantit que les décisions prises par les dirigeants sont mises en œuvre par l'ensemble des salariés de l'entreprise.

- **Le contrôle interne garantit un niveau maximum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué**

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

- **Le contrôle interne déce les anomalies de fonctionnement**

Les anomalies de fonctionnement peuvent être occasionnelles ou systématiques, auquel cas leur impact sur l'entreprise est plus important.

-**les anomalies occasionnelles** : sont typiquement les erreurs humaines liées à la saisie d'une information ou à la réalisation d'une opération. Le développement de l'informatique a permis de réduire fortement ce type d'erreurs par la mise en place de contrôle instantané. Par exemple, lors de la saisie d'une écriture comptable, le système refuse d'enregistrer l'écriture tant qu'il n'y a pas une égalité débit/crédit.

-**les anomalies systématiques** : sont fréquemment des erreurs liées à un processus d'automatisation (erreurs de programmation, des erreurs de conception ou des erreurs dues à un dérèglement des automatismes). Elles peuvent également être afférentes à des erreurs humaines, notamment en cas d'inadaptation d'un employé à une tâche spécifique, d'une qualification ou d'une mauvaise compréhension du système d'information ou du système de production.



# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

## 1.2. Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est une partie intégrante du processus de planification, d'exécution et de suivi de réalisation 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, et voir la pérennité de l'entreprise. Ces objectifs demeurent les mêmes quelque soit la nature de l'organisation dans laquelle le dispositif de contrôle interne est mis en place, ils sont regroupés dans quatre points, à savoir <sup>9</sup>:

- **Assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise**

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise (actifs immobilisés, stocks, actifs circulants, effectifs humains, image de marque ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise). L'image de l'entreprise peut se retrouver réduite du fait de l'erreur, de la négligence, de l'incompétence, du gaspillage, des pertes, de la fraude, du vol, des dégâts naturels, ...etc. ce patrimoine doit donc être protégé contre les actions commises par les dirigeants, les employés et les tiers.

- **Assurer l'application des lois et des instructions de la direction générale**

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise, les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité et suit à la diversification des domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement social, ...etc.), l'entreprise se trouve dans l'obligation d'avoir une organisation lui permettant de :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- Être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont appropriées ;
- Transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- Informer et former les collaborateurs sur celle des règles qui les concernent.

---

<sup>9</sup> Cours Rachid Boukessani, « Audit et contrôle bancaire et financier », Faculté Des Sciences Economique Et De Gestion Auditoire, Université De Blida.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

- **Favoriser l'amélioration des performances**

Le système de contrôle interne est un outil de gestion particulièrement efficace. Il permet l'utilisation optimale des ressources de l'entreprise assurant ainsi, la pérennité de celle-ci. Il est question de se limiter le plus possible des risques d'erreur et de fraude de manière à en éviter les coûts et par la même d'améliorer les performances.

Le contrôle interne est souvent à l'origine d'allégement des tâches par exemple, d'analyse des procédures et des circuits des documents qui permet d'éliminer les travaux inutiles.

- **Assurer la qualité de l'information**

Le dispositif de contrôle interne doit garantir la qualité de l'information et permettre une prise de décision à partir d'informations fiables et véritable, exactes, exhaustive, pertinentes et disponible ;

- Fiable et véritable : vérification de l'exactitude de l'information ;
- Exhaustives : garantir la qualité des enregistrements a la source des données de base ;
- Pertinentes : l'information doit répondre aux objectifs poursuivis par l'entreprise si non elle devient superflue ;
- Disponibles : éviter le fait que les informations arrivent trop tard aux destinataires.

## 1.3. Principes du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur des procédures bien spécifiques pour atteindre ses objectifs. Si l'entreprise est en constante évolution, le contrôle interne doit faire l'objet d'une mise à jour régulière. Cependant, pour évaluer un bon système de contrôle en comptabilité, il convient de s'appuyer sur les principes définis par le congrès de l'OEC de 1997<sup>10</sup> suivant :

### 1.3.1. Principe d'organisation et de séparation des fonctions

Le référentiel de procédure est décrit dans un organigramme qui définit les diverses opérations et les différentes tâches du personnel de l'entreprise. L'organisation

---

<sup>10</sup>Robert OBERT, Marie-pierre MAIRESSE, « Comptabilité et audit », 2<sup>ème</sup> Ed. DUNOD, France,2009, P514.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

doit être : préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée. La séparation des tâches est essentielle car une seule personne ne peut pas tenir plusieurs fonctions à la fois, et cela pour éviter les erreurs et les fraudes, et dans le but d'assurer la sécurité et la qualité des opérations.

## **1.3.2. Principes d'intégration**

Ce principe consiste à mettre en place un système d'autocontrôle qui permet de s'assurer de la fiabilité et de l'information, de vérifier les résultats obtenus à travers le traitement des informations, d'éviter les erreurs, les négligences et les fraudes.

## **1.3.3. Principe de performance**

Ce principe signifie que la mise en œuvre des procédures assure la pérennité des systèmes d'organisation et de régulation, cette dernière repose essentiellement sur celle de l'exploitation.

## **1.3.4. Principe d'universalité**

Il signifie que toutes les personnes de l'entreprise sont soumises au contrôle. Nul n'est épargné, ni des domaines réservés, ni des établissements mis en dehors du contrôle interne.

## **1.3.5. Principe d'indépendance**

Ce principe exprime que les objectifs sont atteints indépendamment des méthodes, des procédures et des moyens de l'entreprise.

## **1.3.6. Principe d'information**

Les informations doivent être pertinentes, utiles, objectives et vérifiables.

## **1.3.7. Principe d'harmonie**

Ce principe signifie l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et son environnement

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

## 1.4. Notions voisines du contrôle interne

Pour ne pas confondre entre les fonctions des différents services de contrôle, il y a lieu de préciser clairement comment se situe le contrôle interne par rapport au : contrôle de gestion, la révision comptable et l'audit interne, ainsi la relation entre eux.

### 1.4.1. Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours sont dans le sens de la stratégie définie. Dans cette approche, le contrôle de gestion est un service d'assistance, de conseil, d'information et de pilotage car son rôle est de développer des informations simples, adaptées à chaque niveau ou encore assister les autres services pour leur permettre d'optimiser leur gestion afin d'atteindre les objectifs fixés. Cependant les deux métiers comportent des différences. A titre d'exemple, le contrôle de gestion s'intéresse plutôt à l'information qu'aux procédures ; le contrôle de gestion s'intéresse aux résultats en prenant en compte tout ce qui est chiffré, contrairement au contrôle interne qui s'intéresse plutôt à la sécurité et à la qualité des procédures.

### 1.4.2. La révision comptable

La révision comptable est une vérification approfondie des valeurs et des documents comptables ainsi leurs conformités à la réglementation. Elle peut être légale ou permanente, décrite par la loi et exécutée par les commissions, ou contractuelle lorsqu'elle découle de la volonté de l'entreprise et est confiée aux professionnels. La révision comptable est aussi, l'examen auquel procède un professionnel compétent indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultat d'une entreprise. Cependant, une confusion pourrait exister concernant sa définition. En effet, par révision comptable, il ne faut pas entendre contrôle interne-qui est une activité différente-bien qu'elles soient unies l'une à l'autre.

### 1.4.3. L'audit interne

L'audit interne, appelé parfois « Audit de première partie » est réalisé par, ou au nom de l'organisme lui-même pour des raisons internes. Il aide à atteindre les objectifs

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

par une approche systématique, et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management. L'audit interne est donc une composante essentielle du dispositif de contrôle interne et procédera donc à un objectif efficace de son efficacité.

Le tableau N°01 reprend les similitudes et les différences entre le contrôle interne, l'audit interne et le contrôle de gestion.

**Tableau N°01 : Relation entre le contrôle interne le contrôle de gestion et l'audit interne.**

<b>La mise en place</b>	<b>Direction et Collaborateurs.</b>	<b>Indépendance vis-à-vis de la direction.</b>	<b>Stratégie d'entreprise.</b>
<b>Objectifs</b>	Evaluation des risques, maîtrise de l'entreprise et fiabilité des informations.	Appréciation du contrôle interne, et Appréciation de l'exactitude et la sincérité des informations.	Organisation des procédures, permettant de déterminer les buts et moyens mis en œuvre par l'entreprise.
<b>Outils</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Outils de direction (procédure, signature, habilitation, délégation, etc.)</li><li>- Outil de permission (accès physique : clé, coffre, badge, etc.)</li><li>- Outil de direction (état d'alerte, justification, rapprochement, inventaire).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Outil d'organisation (programmes d'audit, feuilles de travail et d'analyse etc.)</li><li>- Outil d'action (interview, questionnaire de contrôle interne, observations physiques.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Système d'information (suivie budgétaire, tableau de bord, etc.)</li><li>-un ensemble de systèmes d'aide à la décision notamment de simulation.</li></ul>

Source : Réalisé par nous-mêmes.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

## Section 2 : cadre conceptuel du contrôle interne

Dans cette section, nous traitons des acteurs jouant un rôle important dans l'application du contrôle interne, les composantes reposant sur les cinq dimensions du référentiel du COSO. Ainsi que les limites et la relation importante avec la gestion des risques.

### 2.1. Composantes du contrôle interne

Le référentiel COSO est le cadre d'analyse le plus utilisé pour établir une structure de contrôle. En effet, les principaux documents et les publications du COSO mettant en évidence les normes qui occupent une place majeure dans la mise en œuvre d'un système de contrôle interne. Et qui permettent aux dirigeants de dégager leur responsabilité et de gérer effectivement les risques de l'entreprise.

La démarche globale proposée par le COSO repose sur l'identification de cinq dimensions principales d'environnement de contrôle (l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information, la communication et la supervision), qui couvrent les trois domaines de l'exploitation, du reporting financier et de la conformité.

#### 2.1.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue un élément de base indispensable à la création et au maintien d'un système de contrôle interne. Il reflète la culture et la discipline d'une organisation et constitue la structure et le milieu qui influence la qualité globale du contrôle interne. Il comprend les éléments suivants :

- Valeurs d'intégrité et d'éthique

Elles comprennent des codes de conduite sur les pratiques de gestion acceptables. Les conflits d'intérêt ou les normes de comportement d'éthique des individus, que ce soit pour les employés de l'entreprise ou pour toutes les autres parties prenantes.

- Engagement vers la compétence

L'éthique sans la compétence, c'est la théorie sans la pratique. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes favorisant les comportements respectueux de la loi, de la société, des personnes, et de s'assurer que les employés ont la capacité de réaliser correctement les tâches qui leur sont affectées.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

- **Conseil d'administration (CA) et comité d'audit**

De nombreuses affaires ont souligné les déficiences des administrateurs dans leur mission de contrôle et la dépendance du président du CA. Pour cela, l'indépendance des administrateurs vis-à-vis des dirigeants est le facteur le plus important, également, chaque membre du comité d'audit doit être membre du CA et doit être indépendant.

- **Mode de management**

Il existe une interaction complexe entre la personnalité des dirigeants, l'histoire de l'entreprise, la culture d'entreprise qui s'est formée petit à petit, et l'appétence ou l'aversion au risque dans la prise de décision.

- **Structure organisationnelle**

La structure d'une entreprise est l'organisation hiérarchique de ses activités conçue pour faciliter la remontée des informations et la définition des principaux domaines d'autorité et de responsabilité.

- **Exercice de l'autorité et de la responsabilité**

Pour réduire les risques du contrôle interne, la délégation de responsabilité doit être cohérente avec la structure des activités et des processus de l'entreprise et en conformité avec les normes de contrôle interne, et doit être complétée par la capacité de l'entreprise à assurer correctement les fonctions support de comptabilité et de traitement des données.

- **Politiques de ressources humaines**

L'environnement de contrôle est étroitement dépendant de la cohérence entre les principes affichés et les politiques de gestion des employés réellement à l'œuvre au sein des entreprises. Les politiques de ressources humaines englobent le recrutement, la gestion des carrières, la formation, les évaluations individuelles, les conseils aux employés, les promotions, la rémunération et les actions correctives.

## 2.1.2. Hiérarchisation des risques

Le risque est la menace d'un événement ou une action ayant un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès.

En effet, chaque office est confronté à un ensemble de risque externe et interne et qui doivent être analysés, évalués et gérés. L'évaluation des risques consiste en l'identification des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés, compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement économique, du contexte légal et réglementaire ainsi que des conditions de travail. Il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. Cette phase d'inventaire doit être suivie d'une phase d'analyse afin de déterminer la probabilité de survenance et le dommage potentiel. Il s'agira enfin de décider si un risque doit être évité, limité, assuré ou accepté

## 2.1.3. Activités et procédures de contrôle

Les activités de contrôle sont les politiques et les procédures qui aident à assurer que les directives de la direction générale sont exécutées. Dans un environnement de technologie et d'information ou dans des systèmes manuels : les activités de contrôle ont plusieurs objectifs et sont appliquées à divers niveaux d'organisation et de fonctionnement.

Les procédures de contrôle interne doivent être structurées autour des principes de contrôle interne permettant de s'assurer que les objectifs assignés à l'entreprise sont poursuivis et que les directives des dirigeants sur le contrôle des risques sont réellement mises en œuvre.

## 2.1.4. Information et communication

Le système de contrôle interne doit assurer la bonne transmission de l'information et l'efficacité de la communication :

### ➤ Information

Elle doit être obtenue et transmise, et les processus assurant son obtention, sa transmission et son traitement doivent faire l'objet de mise à jour régulière.

Les systèmes d'information produisent entre autres des données opérationnelles et financières gestion et contrôle de l'activité. Ces systèmes traitent non seulement les données produites par l'office, mais également celles qui sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes.

### ➤ Communication

Les enjeux de contrôle interne portent à la fois sur la nature de l'information communiquée et sur les participants à la communication c'est-à-dire ceux qui la reçoivent. La communication efficace, implique une circulation multidirectionnelle des



# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

informations, c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale. La direction doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le SCI, ainsi que la relation existante entre leur propre activité et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes.

## 2.1.5. Supervision

La supervision vise à s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des systèmes du contrôle interne (réduire et maîtriser les risques). La supervision doit, non seulement permettre de s'assurer que les zones de risque n'ont pas été oubliées, mais aussi les mécanismes de contrôle interne ne sont pas redondants. Il est donc possible que certains principes de contrôle interne soient imparfaits, alors, il suffit que d'autres mécanismes de contrôle interne viennent palier les éventuelles déficiences pour aboutir à un système de contrôle interne efficace et efficient. Le rôle de la supervision est donc de s'assurer de cette complémentarité, et de non-redondance, des mécanismes de contrôle interne en place.

## 2.2. Acteurs du contrôle interne

Toutes les personnes de l'entreprise sont soumises au contrôle interne. Il est l'affaire de tous (responsables, auditeurs internes et les autres membres du personnel). Les tiers peuvent aussi contribuer et avoir une influence sur ce dernier.<sup>11</sup>

### 2.2.1. Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance

Le niveau d'application des CA ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à une autre. Il appartient à la direction générale ou au directoire de rendre compte au conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe). Des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

Le CA agit en toute circonstance au nom de la société, ses pouvoirs les plus étendus sont<sup>12</sup>:

---

<sup>11</sup> Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, opcit, p521.

<sup>12</sup> Mohamed HAMZAoui, opcit, p28.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

-il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre (détermination des objectifs et stratégie de l'entité) :

-il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société :

-il règle par ses délibérations les affaires de la société :

Le pouvoir de gestion est par conséquent réparti entre le directeur général, qui assume la gestion courante, et le CA qui contrôle cette gestion et décide des orientations stratégiques de la société.

## **2.2.2. La direction générale (DG)/le directoire**

Le président-directeur général est le premier responsable du système de contrôle interne. La direction générale ou le directoire doivent s'assurer de l'existence d'un environnement positif. Pour cela, ils sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de l'entreprise. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

## **2.2.3. L'audit interne**

La fonction d'audit interne constitue un élément majeur de la surveillance en continu du système de contrôle interne. Il est essentiel que l'équipe d'audit interne soit indépendante de la direction, travaille de manière impartiale, correcte et honnête et quelle rende compte directement au niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation.

## **2.2.4. Le personnel de la société**

Ils ont une responsabilité permanente, dans la cadre du poste tenu, à mentionner dans les définitions de fonction. Il devrait également exister lors de double responsabilité, une définition claire de ses responsabilités par le bilai de réalisation de contrôle dans le cadre des alertes vis-à-vis du supérieur hiérarchique.

## **2.2.5. Les tiers**

Qui représentent des éléments hors du système de contrôle interne, que sont les auditeurs externes chargé de l'évaluation de l'information financière et de la conformité aux règles. En plus de la certification des états financiers, ils donnent une opinion sur

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

les dispositifs de contrôle interne contribuant à l'élaboration de l'information financière. Les tiers peuvent être représentés par les législateurs et autorités de tutelle, qui ont pour rôle l'établissement des règles et le contrôle de leur application. Ajoutés à ceux-ci, les clients et fournisseurs, et leur rôle d'alerte, ainsi que les analystes financiers et la presse qui ont, par moments, une vision extrême et souvent publique, relativement importante<sup>13</sup>.

## 2.3. Le contrôle interne et la gestion des risques

Au-delà des exigences de la réglementation et ses conséquences sur les différentes fonctions financières, la notion de contrôle interne renvoie plus généralement à la notion de gestion des risques. Le risque est tout événement susceptible d'obérer la réalisation des objectifs.

L'IFACI définit aussi le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer la maîtrise »<sup>14</sup>

Généralement, il y a lieu de distinguer trois catégories, nous citons :

-Risques opérationnels : liés à l'exploitation (par exemple, le système d'information d'une banque).

- Risques financiers : risque surtaux de change, ou encore le risque sur les instruments financiers.
- Risques portant sur la sécurité des biens et des personnes (risques concernant les hommes-clés, les locaux, sinistres provenant de catastrophes naturelles, etc.)

Face à ces trois types de risque et selon le COSO, la gestion des risques peut être définie comme un processus conçu et exécuté par le CA d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier 100es événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs.

La plupart des entreprises mettent en place des plans d'action bien précis, notamment les plans de continuation d'activité, qui définissent la démarche à suivre

<sup>13</sup> Support de cour « Contrôle interne et évaluation des risques », de Mr DUBUIS Hervé, IFACI Formation.

<sup>14</sup> Jaques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Ed d'Organisation, Paris 2000, p 155.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

face à un risque opérationnel qui menace la continuité de l'exploitation, ou les plans de continuation d'activité qui répondent à la notion de risque sur la sécurité des biens et des personnes (et notamment en cas de catastrophes naturelles).

La gestion des risques et le contrôle interne sont deux notions intimement liées. Le contrôle interne est l'une des composantes essentielles de maîtrise des risques en prévenant ou en détectant des zones de défaillance. Il fait donc partie intégrante de la démarche de gestion des risques qui implique une réflexion en amont et doit être suivie de décision et de plans d'actions concrètes.

Selon le COSO, le contrôle interne est présenté comme un sous ensemble de la gestion des risques d'entreprise, le Tableau N°02 montre le lien existant.

**Tableau N°02 : Liens entre le contrôle interne et la gestion des risques**

	<b>Contrôle Interne</b>	<b>Gestion Des Risques</b>
<b>Référentiel du COSO – Objectifs</b>	Référentiel de gestion des risques d'entreprise en vue d'établir une stratégie	Référentiel de contrôle interne en vue de maîtriser les risques
	Objectifs stratégique	
	Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité	Réalisation et optimisation, incluant des objectifs de performance et de rentabilité
	Fiabilité de toutes les informations produites par l'entité incluant les informations internes et externes, financières et non financières	Fiabilité des informations financières
	Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur	Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

Source : Mohamed HAMZAOU, « Audit-gestion des risque et contrôle interne », Ed. Person Education, Paris, 2008, p82.

En analysant ce tableau, nous remarquons que les objectifs du référentiel de gestion des risques sont identiques par rapport à ceux du référentiel du contrôle interne, sauf qu'ils sont plus larges en matière d'information concernant la gestion des risques.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

En plus, la gestion des risques indique un objectif supplémentaire relatif à la stratégie, et le considère comme étant le plus haut niveau d'importance.

## 2.4. Limites du contrôle interne

Il faut toujours garder à l'esprit que tout système de contrôle interne, aussi bien qu'il soit conçu ou appliqué, il n'est pas forcément efficace et apte à identifier tous les risques, à réaliser tous les objectifs et assurer la pérennité de l'entreprise.

En effet, étant donné qu'elle est essentiellement basée sur le facteur humain, toute structure de contrôle interne peut être affectée par une erreur de jugement et de dysfonctionnement pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine, également des développements de ce système inutilement coûteux (coût/ bénéfice).<sup>15</sup>

### 2.4.1. L'erreur de jugement

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décision ayant un impact sur les processus de l'office peut limiter l'efficacité des contrôles. Les personnes responsables sont souvent appelées à prendre des décisions dans un temps limité, en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des activités.

### 2.4.2. Les dysfonctionnements

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs, la négligence et l'oubli de l'enquête des anomalies par un responsable, le remplacement de celui-ci par un personnel intérimaire incompetent, aussi il est souvent constaté que des changements dans le système sont introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement. Tout cela conduira à un dysfonctionnement du système de contrôle interne.

---

<sup>15</sup> Résultats des travaux du groupe de place établis sous l'égide de l'AMF, « Le dispositif de contrôle interne » : cadre référentiel, Paris, janvier 2007, P17.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

## **2.4.3. Les contrôles outrepassés ou contournés par le management**

Le système de contrôle interne ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent le contourner et agir incorrectement et non conformément aux règles légales dans le but d'en tirer des profits, et cela en augmentant fictivement le chiffre d'affaires, en rehaussant la valeur de la société en prévision d'une cession ou émission d'actions, afin d'accroître les primes liées à la performance.

## **2.4.4. La collusion**

Deux ou plusieurs individus agissant collectivement pour accomplir et dissimuler une action pouvant fausser les informations financières ou de gestion de manière à ce qu'elle ne puisse être détectée par le système contrôle interne.

## **2.4.5. Ratio coût/bénéfice**

L'organisation doit comparer les coûts et les avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place.

Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle. Il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation. Mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Les coûts et bénéfices attachés aux contrôles sont calculés à différents degrés de précision généralement, le calcul des coûts est plus facile en prenant en compte les coûts directs et indirects des contrôles mis en place.

Le calcul du rapport coûts/bénéfice est rendu encore plus compliqué par la corrélation entre les contrôles et les activités. Lorsque les contrôles sont intégrés dans les processus de gestion et d'exploitation, il est difficile d'en isoler le coût ou l'avantage que l'on en retire.

# Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne

---

## **Conclusion**

Il faut toujours garder à l'esprit que tout système de contrôle interne, aussi bien qu'il soit conçu ou appliqué, n'est pas forcément efficace et apte à identifier tous les risques, à réaliser tous les objectifs et assurer la pérennité de l'entreprise. L'organisation doit comparer les coûts et les avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place.

Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle. Il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation. De plus, il paraît judicieux d'analyser le rôle du contrôle interne des fonctions de l'entreprise, notamment la production qui regroupe les activités complexes d'achat et de vente, qui fait objet du second chapitre.

**Chapitre 2 :**

**Contrôle interne de la  
fonction approvisionnement/  
production**



# Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

## Introduction

Les entreprises exercent une ou plusieurs activités. Elles effectuent diverses opérations qui se répètent et constituent leur cycle d'exploitation, elles peuvent vendre des marchandises qu'elles achètent, vendre des produits qu'elles ont fabriqué à partir des matières première achetées, effectuent des prestations de service. Un temps plus au moins long s'écoule entre le moment où elles réalisent leurs achats (cycle d'approvisionnement) et le moment ou elles encaissent le paiement de le leurs ventes (cycle de revenu).

La mise en œuvre d'un système de contrôle interne est devenue d'une nécessité importante pour les entreprises à fin d'assurer la régularité et la sincérité de l'ensemble des opérations effectué au niveau de chaque activité.

Ce chapitre est consacré à une mise en œuvre d'un système de contrôle interne au sein d'une entreprise, et au cycle d'approvisionnement/production de cette dernière ; qui est devisé en deux sections : la première porte sur la mise en place d'un système de contrôle interne, tandis que la deuxième est consacrée à une introduction aux opérations de cycle approvisionnement/production d'une entreprise.

### Section 1 : Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI)

Pour le responsable, de quel niveau qu'il soit, il ne suffit pas de comprendre la notion de contrôle interne, encore faut-il savoir comment s'y prendre pour le mettre en œuvre et quelles sont les étapes à suivre, ainsi que ces méthodes d'évaluation.

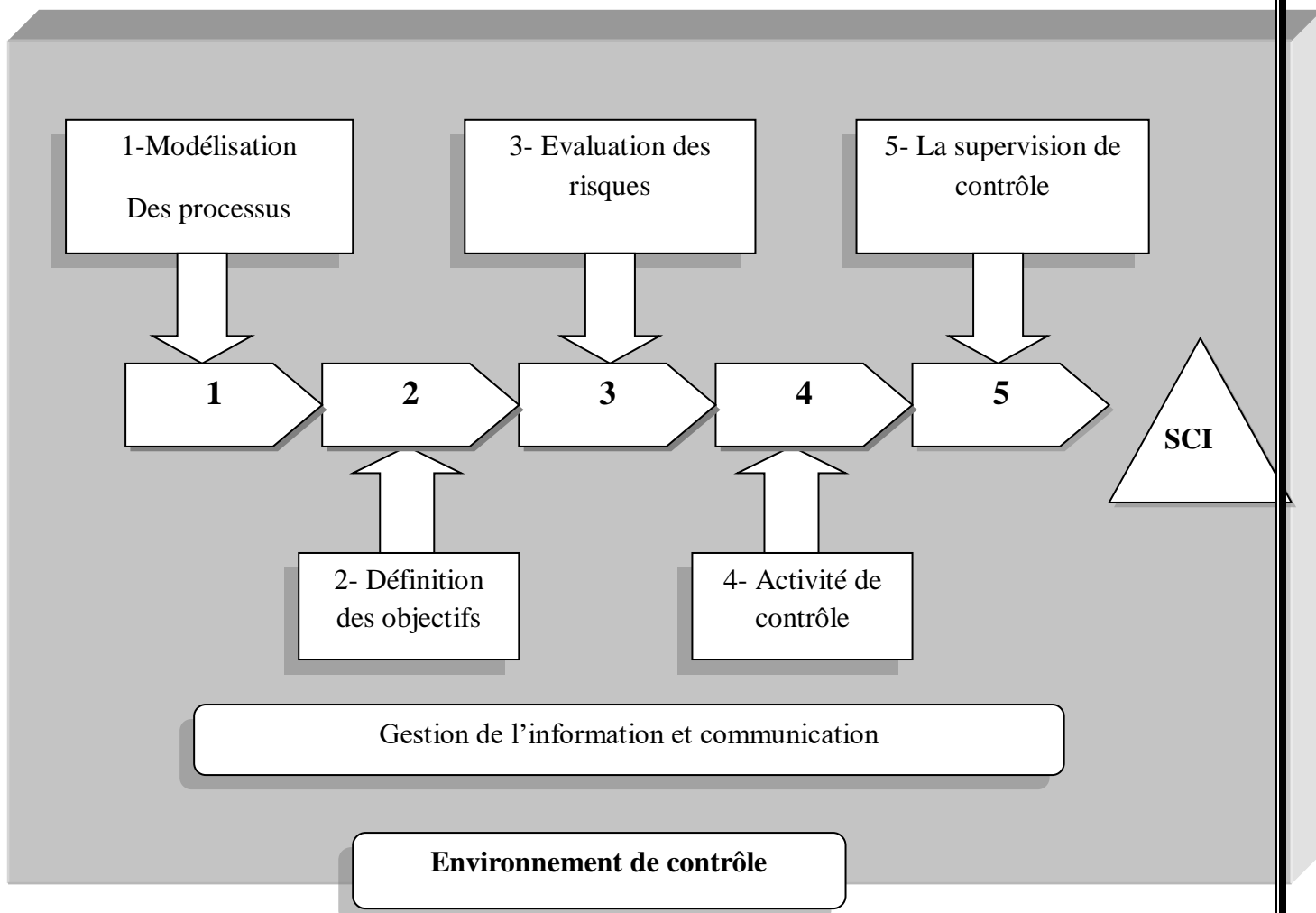
#### 1.1. Étapes de mise en œuvre d'un SCI

Mettre en place un système de contrôle interne c'est de :

- Modéliser ces processus ;
- Définir ses objectifs ;
- Evaluation des risques ;
- Activité de contrôle ;
- La supervision de contrôle.

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

S'ajoute à ces quatre étapes essentielles de créer un environnement de contrôle sain et d'établir une bonne gestion d'information et de communication. Comme le montre le schéma suivant :



Source : Mohamed Hamzaoui, OpCit., page 107.

### 1.1.1. Modélisation des processus

La modélisation des processus est une étape importante de la mise en place d'un système de contrôle interne, il s'agit d'une compréhension détaillée de toutes les activités de l'entreprise. La cartographie des processus de contrôle interne distingue ceux qui : concernant l'activité principale de l'entreprise ; celle qui assure un rôle de support ; et en fin celle qui remplit un rôle de pilotage.

## **Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production**

---

Le contrôle interne est un processus, c'est donc un moyen pour arriver à une fin. Il retrace une séquence d'action qui permet à l'entreprise de réaliser ses activités.

### **1.1.2. Définition des objectifs**

Plus l'organisation est importante, plus les objectifs sont nombreux et varient. Le collaborateur qui ne connaît pas précisément ses objectifs ou mal à saisir ce qui peut alors perturber la réalisation de ces mêmes objectifs. Le contrôleur interne qui ne commence pas par cerner les objectifs de l'entreprise ne peut pas alors appréhender correctement les risques, en matière de contrôle interne. Il n'y a pas de contrôle interne sans objectifs précis et clairs.

### **1.1.3. Evaluation des risques**

Quel que soit sa taille, sa structure, la nature de ses activités et le secteur économique dans lequel elle évolue, l'entreprise est confrontée à des risques à tous les niveaux. Ces risques peuvent mettre en cause sa survie, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel. Le risque étant inhérent aux affaires, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable et s'efforcer de le minimiser et de le maintenir à un certain niveau.

Dans la perspective du contrôle interne, l'évaluation des risques devrait être menée et les facteurs internes et externes peuvent compromettre la réalisation des objectifs opérationnels, d'information, et de conformité d'une organisation. Cette analyse devrait prendre en compte des risques tels que les risques opérationnels (lequel inclut les risques de fraude, détournement d'actif, et d'information financière douteuse).

### **1.1.4. Activité de contrôle**

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchique et fonctionnels d'une organisation et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances, la sécurité des actifs ou encore la séparation des fonctions.

## **Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production**

---

Les normes et procédure de contrôle interne doivent être élaboré et appliqué pour s'assurer que sont exécutées efficacement afin de réduire les risques liés aux réalisations des objectifs.

### **1.1.5. Supervision de contrôle**

Le mot superviser signifie : contrôler, réviser, vérifier un travail sans rentrer dans les détails.

La supervision est une technique industrielle de suivi et de pilotage, elle s'adresse à des personnes, des groupes, des équipes. En s'appuyant sur les situations concrètes et quotidiennes, elle offre la possibilité de réfléchir sur le fonctionnement professionnel.

Elle vise l'amélioration des compétences professionnelles, des prestations offertes, des conditions du travail, de l'organisation des diverses tâche à accomplir.

La supervision stimule le développement professionnel et personnel et amène le supervisé à s'interroger sur ses attitudes, ses paroles, ses perceptions, ses émotions et ses actions. Elle vise à développer la lucidité, et favorise l'intégration de l'expérience et l'intégration des apports théoriques.

### **1.2. Appréciation d'un processus de contrôle interne**

L'évaluation du contrôle interne au sein d'une entité se fait selon deux types d'approche, et suit quelque méthode d'évaluation.

#### **1.2.1. Approches d'appréciation de contrôle interne**

##### **1.2.1.1. Approche par les contrôles**

Selon cette approche, l'évaluation porte sur le système de contrôle interne, et concentrée sur les activités de contrôle ; le rapport d'évaluation met l'accent sur l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne, et les résultats de l'évaluation renvoient à des contrôles supplémentaires ou des améliorations.

##### **1.2.1.2. Approche par les risques**

Pour cette approche, l'évaluation porte sur les risques et concentrée sur toutes les actions de maîtrise des risques, et les résultats de l'évaluation renvoient à la maîtrise des risques identifiés.

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

### 1.2.2. Évaluation de contrôle interne

Pour évaluer le système de contrôle interne, un grand nombre d'outils qui sont décrits. Sa démarche se décompose de façon suivante<sup>16</sup> :

#### 1.2.2.1. Phase préliminaire (appréciation de l'existence de contrôle)

Elle consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels ou informatisés mise en place par l'entreprise. Cette étape se déroule comme suite :

- ✓ Prise en connaissance du système de traitement des données et des contrôles internes manuels et informatisés mise en place par l'entreprise (utilisation, si nécessaire, des diagrammes de circulation comme moyen de description) ;
- ✓ Vérification par des tests limités (testes de conformité) que les procédures tel que décrite et que les contrôles internes indiqués sont appliqués ;
- ✓ Evaluation des risques d'erreurs qui peuvent se produire dans le traitement des données en fonction des objectifs que doivent atteindre les contrôles internes sur le traitement des données à savoir :
  - S'assurer que toutes les opérations sont saisies pour enregistrement
  - S'assurer que les opérations saisies sont réelles et correctement enregistrées dans les livres et les états de synthèses
- ✓ Evaluation des contrôles internes assurant la protection des actifs ; c'est-à-dire, ceux sans lesquelles il existerait des risques de perte non enregistrés (exemple : système de protection physique des actifs pour éviter le coulage (perte et fuite), relancer des clients pour éviter des pertes sur créances).
- ✓ Identification des contrôles internes sur laquelle le commissaire aux comptes a décidé de s'appuyer et qu'auront pour conséquence, s'ils fonctionnent tels qu'escomptés, de limité ses travaux de vérification sur les soldes des comptes concernés.

---

<sup>16</sup> Benoît PIGÉ, « Audit et contrôle interne », 4<sup>e</sup> Ed. EMS Management & Société, Paris, 2017, p47.

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

Cette étape est développée dans son intégralité lorsqu'un système est étudié pour la première fois, pour les exercices ultérieurs, il conviendra de mettre à jour la description de système, et l'analyse qui en est faite. Si les systèmes n'ont pas été modifiés, des tests de conformité devront être effectués pour s'assurer que c'est le cas.

### 1.2.2.2. Phase d'évaluation (appréciation de la permanence du contrôle)

Cette phase consiste à vérifier le fonctionnement de contrôle interne sur lesquelles le commissaire aux comptes a décidé de s'appuyer afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée.

Dans cette étape l'appréciation de contrôle interne se déroule comme suite :

- ✓ Une vérification suffisamment étendue des contrôles internes sur lesquelles le commissaire aux comptes a décidé de s'appuyer pour s'assurer qu'il fonctionne effectivement et tout au long de la période soumise à son examen :
  - Si les résultats de cette vérification sont satisfaisants, confirmation que les contrôles sur les soldes des comptes concernés peuvent être limités ;
  - Si les résultats de cette vérification ne sont pas satisfaisants, remise en cause de l'évaluation préliminaire des risques d'erreur dans le système étudié et élaboration d'un programme de travail permettant
    - Soit de s'assurer qu'aucune erreur significative ne s'est produite ;
    - Soit de quantifier les erreurs qui se sont produites.

D'après la DECF l'évaluation de contrôle interne consiste à :

- Saisie des procédures : utilisation de diagramme de circulation, de mémorandums et d'un manuel de procédures ;
- Tests de conformité : suivi de quelques transactions pour s'assurer de la compréhension et de la réalité du système ;
- Evaluation préliminaire du contrôle interne : les points forts et faiblesses du système de contrôle ;
- Tests de permanence : tests pour s'assurer que les points forts sont appliqués ;

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

- Evaluation définitive du système : point fort du système et les faiblesses de conception ;
- Fin et conclusion de l'évaluation : incidences sur le programme de contrôle.

### Section2 : Introduction au cycle approvisionnement/production d'une entreprise

La fonction d'approvisionnement est importante pour la compétitive de l'entreprise de sorte que le rapport qualité/cout de l'approvisionnement aura un impact sur le rapport qualité/cout de la production.

La production du fait même de son caractère technologique, est souvent une fonction fermée, une affaire de spécialiste ; il faut reconnaître que la mesure s'y impose, car elle fait l'objet de désirs de curiosité diverses, notamment de la part des concurrents.

#### 2.1 Cycle d'approvisionnement

L'approvisionnement constitue la première phase de réalisation du cycle d'exploitation de l'entreprise.

##### 2.1.1. Définition de l'approvisionnement

La fonction approvisionnement<sup>17</sup> est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition des clients-demandeurs internes toutes sortes d'informations concernant les types de produits existants sur le marché ou développés par celui-ci ainsi que sur leurs qualités, leur coûts, les quantités disponibles, sur la localisation de sources d'approvisionnement et les délais probables de livraison, sur les différents types de transport ainsi que sur leur coût, leur fiabilité, sur les lois concernant les produits importés, les procédures, les tarifs préférentiels, etc. La fonction d'approvisionnement a deux objectifs principaux :

**2.1.1.1. Des objectifs de coûts :** réduire les couts d'achat et les couts de stockage. Les moyens utilisés par le service achat sont variés : pression sur

---

<sup>17</sup>[http://decf.descf.free.fr/OGE/La\\_fonction\\_approvisionnement.htm](http://decf.descf.free.fr/OGE/La_fonction_approvisionnement.htm) consulté le 26/07/2020.

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

les fournisseurs pour obtenir le meilleur prix et des délais de paiements importants ;

**2.1.1.2. Des objectifs de qualité :** privilégier la qualité de l'approvisionnement, c'est réduire les défauts, les déchets, et donc améliorer la qualité finale de produits.

### 2.1.2. Rôle de la fonction approvisionnement

D'une manière générale, la fonction approvisionnement a pour rôle<sup>18</sup>organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Son objectif principal est l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les couts de possession de stock. Elle agit de ce fait principalement sur :

#### 2.1.2.1. Satisfaction des besoins

Le lancement d'une opération d'approvisionnement commence dès l'apparition d'un besoin à satisfaire prévenant des déferents services de l'organisation et se termine après la livraison de la commande, reconnu conforme en quantité et en qualité, stockée ou remise aux utilisateurs et que le fournisseur ait été payé. L'approvisionnement doit être effectué en temps opportun et au cout globale minimum.

#### 2.1.2.2. Constitution et gestion des stocks

Les besoins de l'entreprise ne peuvent être instantanément satisfaits que rarement par le marché amont : le problème sera résolu par le stockage. Le niveau des stocks dépend de volume des ventes, de la capacité physique des magasins, etc.

#### 2.1.2.3. Collaboration à la définition de la qualité des articles

L'entreprise doit définir la qualité des articles à incorporer dans la production, il sera utile d'associer les acheteurs à l'analyse fonctionnelle des produits à fabriquer afin d'optimiser le rapport qualité/prix.

#### 2.1.2.4. Participation aux décisions d'intégration

Grâce à sa connaissance du marché amont, le responsable des approvisionnements, peut renseigner utilement sur le niveau des compétences des différents sous-traitants.

---

<sup>18</sup>Jean-Charles BÉCOURT et Henri BOUQUIN, « Audit opérationnel-efficacité, efficience ou sécurité », 2<sup>e</sup> Ed. Economica, Paris, p125.



## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

### 2.1.3. Réalisation d'une opération d'approvisionnement

Avant de fabriquer un produit, l'entreprise a besoin de s'ouvrir sur ses marchés situés en amont, (les fournisseurs) pour pouvoir s'approvisionner. Dans le cas général la fonction approvisionnement se réalise en deux phases essentielles<sup>19</sup> :

#### 2.1.3.1. Planification de la demande

Il s'occupe de prévoir les besoins, de la réalisation des achats, et du suivi des achats, du contrôle administratif des livraisons.

##### ❖ Emission du besoin

L'émission d'un besoin peut être fait par toutes services de l'organisation, le besoin peut concerner des composants ou matières entrant dans la composition des produits finis ou qui sont spécifiés à un nombre très limité de produits finis, le besoin peut concerner aussi un article ou service à usage exceptionnel, ou non répétitif, n'entrant pas dans les produits finis.

##### ❖ Demande d'achat

La demande d'achat doit être transmise par tous les services demandeurs, la demande d'achat comporte une description détaillée du besoin (ex : quantité souhaité, délais sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition, et toutes autres caractéristiques concernant le produit demandé). Il est nécessaire que toute demande d'achat soit approuvée par un responsable.

##### ❖ Vérification du besoin

Lorsque le service achat reçoit la demande d'achat, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini.

##### ❖ Sélection des fournisseurs

Il s'agit de recenser les fournisseurs actuels et potentiels produit par produit. L'entreprise doit s'informer sur l'évolution des produits fournis par ses fournisseurs pour intégrer si nécessaire des changements et pour relancer certains achats. L'évaluation des fournisseurs doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre

---

<sup>19</sup>Nabil DJIANANE et Nabil FETOUS, « Contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise », Mémoire de Master Comptabilité, Contrôle et Audit, Université de Bejaia, juin 2010.

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

d'information, obtenu par des sources internes et externes à l'entreprise. Elle permet de faire une sélection entre les fournisseurs possibles pour certains achats.

Le choix de fournisseur s'effectue selon plusieurs critères :

- Le prix proposé ;
- La qualité de produit (respect de cahier des charges fixant les exigences) ;
- Les délais de livraison accordés et leur respect ;
- Le service après-vente offert (maintenance des biens de production : machines, ordinateurs...etc.) ;
- Les facilités de paiement ;
- La sécurité (régularité et sûreté des approvisionnements) ;
- La garantie ;
- Autres critères.

En résumé, approvisionner une entreprise en matières et produits intermédiaires consiste à répondre aux quatre questions :

- Quel produit faut-il commander ?
- Quel producteur faut-il commander ?
- A quel prix faut-il s'approvisionner ?
- Selon quelles conditions ?

### 2.1.3.2. Gestion des stocks

Le stock est constitué de l'ensemble des biens en attente d'utilisation et qui peuvent donc :

- Soit être vendu en l'état ;
- Soit être vendu après transformation ;
- Soit être consommé au premier usage ;

La gestion des stocks s'occupe de la gestion physique des stocks, c'est-à-dire tout ce qui est de contrôler des livraisons, la quantité et la qualité. Elle consiste à mettre en place la politique que l'entreprise se fixe en termes d'objectif de qualité de service. Il s'agit de connaître quand et combien commander ? Avec un objectif principal de

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

minimiser les coûts qui leur sont attachés. Plusieurs systèmes de planification des stocks existent, parmi lesquels nous pouvons citer<sup>20</sup> :

### ❖ **Système à périodicité fixe et à quantité fixe**

Ce type de contrat prévoit de commander à date fixe. Il est évident qu'on étale dans le temps les ordres d'achat ou de fabrication correspondant à l'ensemble des articles.

### ❖ **Système à quantité fixe et à périodicité variable**

Lorsque le niveau de stock atteint un plancher (stock d'alerte) on déclenche une commande. Le suivi des stocks se fait à l'aide d'une fiche de stock sur lequel sont enregistrés les entrées et les sorties d'un produit ce qui permet, à tout moment d'en connaître les quantités encore disponibles.

### ❖ **Système à périodicité fixe et à quantité variable**

La commande est passée à date fixe afin de reconstituer le stock à un niveau considéré comme optimale. On y ajoute un stock de sécurité destiné à se prémunir contre les éventuelles ruptures de stock consécutive à des retards de livraison ou à une augmentation de la production.

### **2.1.3.3. Types de stocks**

Dans l'activité économique le stock se justifie pour deux raisons souvent liées, d'ordre économique et technique<sup>21</sup>.

#### ❖ **Stocks de spéculation**

Si l'on peut prévoir les hausses (ou les baisses) des prix, l'entreprise a tout intérêt à constituer des stocks. Ainsi, elle peut éviter d'acheter plus tard à un prix plus élevé. Les produits stockés peuvent aussi être vendus à des prix supérieurs. Dans certaines situations, les stocks peuvent être utilisés pour influencer les prix.

#### ❖ **Stocks techniques**

La fonction d'un tel stock est de faire correspondre dans le temps et dans l'espace l'offre de produits ou de services et la demande. C'est parce que le flux d'approvisionnement ne peut suivre le même rythme que le flux de consommation qu'il

---

<sup>20</sup> Cours de P. GASPART « GESTION DES STOCKS ET DE LA PRODUCTION », Faculté Des Sciences Appliquées Systèmes Flexibles De Production, Université Libre de Bruxelles.

<sup>21</sup><https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-la-gestion-des-approvisionnements-et-des-stocks-au-sein-de-l-entreprise> consulté le 23/07/2020.

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

est nécessaire de créer ou de supporter un stock interface. Il est utile de distinguer entre :

- Les stocks poussés par le processus de production amont : il s'agit de stocks générés par la rigidité de la production qui s'effectue par lot.
- Le stock d'anticipation : constitué pour faire face à une demande très saisonnière que l'outil de production ne peut satisfaire.

### ❖ Stocks économiques

La première fonction est liée à l'idée d'économie d'échelle, dès que le nombre de commande est réduit, on remarque l'existence d'un cout entraîné par le lancement d'une commande et qui ne dépend pas de la quantité commandée. Le fait de commander des quantités plus importantes (qui seront stockées) permet de réduire le nombre de commande et induit naturellement, la baisse des charges dues à la passation de commandes.

De plus, en achetant des quantités plus importantes, l'entreprise peut bénéficier d'escomptes sur quantité. Les remises peuvent être intéressantes et importantes par rapport au coût du stockage.

### ❖ Stock de sécurité

L'existence de se stocks est justifié afin de faire face à une augmentation imprévue de la demande et aux fluctuations de délais de livraison du flux amont.

## 2.2. Cycle de production

L'entreprise est un système organisationnel qui a pour objectif de produire des biens et des services destinés les besoins des consommateurs et par la même occasion d'en tirer un maximum de bénéfice.

La production décrite la relation entre la quantité produite, et la quantité des déférents facteurs nécessaires à sa fabrication.

### 2.2.1. Définition de la production

La production consiste à transformer des ressources en produits ou en service afin de les mètres à disposition d'un client. C'est un objet matériel dans la conception et la transformation sont issues d'un savoir-faire propre à chaque entreprise. L'élaboration

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

d'un produit est le fruit de la conjonction de ressources qui correspondent à l'ensemble des potentialités dont dispose l'entreprise pour réaliser ses produits<sup>22</sup>.

### 2.2.2. Types de production

Chaque entreprise est unique par son organisation et la spécificité des produits qu'elle fabrique. Cependant, on peut citer trois types de production<sup>23</sup> :

#### 2.2.2.1. Typologie en fonction de l'importance des séries et de la répétitive :

La première différence notable entre les entreprises a trait bien sûr à l'importance des productions. Les quantités lancées peuvent être :

- En production unitaire.
- En production par petite et moyenne série.
- En production par grande série.

Notons que les nombres liés aux notions de petit, moyen et grand sont sensiblement différents selon le produit concerné. Pour fixer les idées, indiquons un ordre de grandeur moyen : 100 pour les petites séries, 1 000 pour les moyennes et 100 000 pour les grandes. Pour chacune de ces quantités, les lancements peuvent être répétitif ou non, ce qui agira également sur la typologie de l'entreprise.

Nous pouvons donc établir le tableau croisé suivant :

	Lancement répétitif	lancement non répétitif
Production unitaire	Moteur de fusée Pompes destinées au nucléaire.	Travaux publics, Moules pour presse.
Petites et moyennes séries	Outillage Machines-outils.	Sous-traitance (mécanique électronique) Préséries.
Grandes séries	Électroménager Automobile.	Journaux Articles de mode.

Chacun de ces types de production nécessite un type de gestion particulier, mais aussi de procéder à une implantation adaptée des moyens de production.

<sup>22</sup> François BLANDEL, «Gestion de la production », 3<sup>e</sup> Ed. Dunod, 2002, p5.

<sup>23</sup> Alain COURTOIS et Maurice PILLET, « Gestion de production », 4<sup>e</sup> Ed. D'Organisation, Paris, p18.

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

### 2.2.2.2. Typologie selon l'organisation des flux de production.

On distingue trois grands types de production, sachant que l'on pourrait trouver de nombreux types intermédiaires :

#### ➤ **Production en continu :**

Une production en continu est retenue lorsqu'on traite des quantités importantes d'un produit ou d'une famille de produits. L'implantation est réalisée en ligne de production, ce qui rend le flux du produit linéaire. On dit que l'on est en présence d'un atelier à flux que les anglais l'appellent flow shop.

#### ➤ **Production en discontinu :**

Une production en discontinu est retenue lorsque l'on traite des quantités relativement faibles de nombreux produits variés, réalisés à partir d'un parc machine à vocation générale (exemple : tours, fraiseuses...).

L'implantation est réalisée par ateliers fonctionnels qui regroupent les machines en fonction de la tâche qu'elles exécutent (tournage, fraisage...). Le flux des produits est fonction de l'enchaînement des tâches à réaliser. On dit que l'on est en présence d'un atelier à tâches que les anglais appellent job-shop.

#### ➤ **Production par projet**

Dans le cas de la production par projet, le produit est unique. Des exemples en sont l'organisation des Jeux Olympiques ou la construction d'un barrage. Le processus de production y est unique et ne se renouvelle pas. Le principe d'une production par projet consiste donc à enchaîner toutes les opérations conduisant à l'aboutissement du projet, en minimisant les temps morts afin de livrer le produit avec un délai minimal ou au moment convenu. Dans ce type de production, on ne peut pas stabiliser de façon formelle une production. Aussi, l'organisation doit être capable de prendre en compte de nombreuses et importantes perturbations extérieures, et de permettre des modifications.

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

### 2.2.2.3. Typologie selon la relation avec le client.

Dans la classification selon la relation avec le client, on distingue trois types de production et de vente :

#### ➤ Production pour stock :

Le client achète des produits existant dans le stock créé par l'entreprise. On retient ce type de production pour deux raisons principales : Lorsque le délai de fabrication est supérieur au délai de livraison réclamé ou accepté par le client (poste de radio, vêtement de confection...). Il faut alors produire à l'avance pour satisfaire le client en s'appuyant sur des prévisions. Pour produire en grande quantité et ainsi diminuer les coûts (tirage d'un livre en 5000 exemplaires).

#### ➤ Production à la commande :

La production à la commande n'est commencée que si l'on dispose d'un engagement ferme du client. On évite alors (sauf cas d'annulation) le stock de produits finis. Ce type de production est préférable au type « vente sur stock », car il conduit à une diminution des stocks, donc des frais financiers. Ainsi, on aura tout intérêt à choisir ce type de production lorsque cela sera possible, c'est-à-dire lorsque le délai de mise à disposition correspondant au délai de production est accepté par le client. Cette organisation est obligatoire pour les produits non standards.

### 2.2.3. Objectifs de la production

La finalité de la fonction de production est de produire un bien économique et cherche à satisfaire d'autres objectifs secondaires<sup>24</sup> qui sont :

#### 2.2.3.1. L'objectif en termes de quantités produites :

La fonction de production doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes. Ceci passe par des actions visant à maintenir en l'état les capacités productives ou par la mise au point de plans d'investissements en capacité.

#### 2.2.3.2. Objectif en termes de qualité :

Les biens économiques produits doivent être de bonne qualité, c'est-à-dire doivent permettre de satisfaire les besoins de la clientèle. Mais la production doit aussi

---

<sup>24</sup>Khaoula BOULAAMANE, Malak GUEDIRA et Hind KAICHOUH, « Présentation de la fonction production », Mémoire de fin d'étude en Finances, Université de Rabat, Promotion 2010.

## Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production

---

être de qualité en termes d'utilisation de ressources afin de respecter le critère d'efficacité attaché au système productif. Le système productif doit donc être économe en ressources et constant en termes de qualité.

### **2.2.3.3. Objectif en termes de coût :**

Le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité de l'entreprise. De plus, les coûts de production calculés doivent aussi être mis en relation avec les coûts de production prévus par le centre opérationnel. Sur la longue période, cet objectif de coût se traduit par la recherche permanente de gains de productivité afin de détenir ou de conserver un avantage compétitif coût pour l'entreprise.

### **2.2.3.4. Objectif en termes de délai :**

Le système de production doit certes produire, mais dans des délais raisonnables, c'est-à-dire en conformité avec le niveau de la demande à laquelle doit faire face l'entreprise. Ceci suppose la mise en place d'un mode de production réactif qui permettra soit d'éviter des stocks de biens finaux, soit de ne pas connaître de goulets d'étranglement. En termes de productivité, l'objectif de délai signifie aussi réduire les délais de fabrication.

### **2.2.3.5. Objectif en termes de flexibilité :**

Le système productif doit être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande, soit pour tenir compte des évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologiques...), soit pour permettre une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps.



## **Chapitre 2 : contrôle interne de la fonction approvisionnement/production**

---

### **Conclusion**

Pour renforcer la maîtrise des activités de l'entreprise, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation de ses ressources, elle met en œuvre un SCI qui doit respecter certaines étapes de sa mise en place. Et pour développer une approche efficace du contrôle interne, ce dernier nécessite une évaluation approfondie par diverses méthodes d'évaluation.

Face à l'évolution de la fonction d'approvisionnement et l'élargissement de son périmètre d'intervention, l'entreprise doit définir les politiques et les moments parfaits pour s'approvisionner, et doit garantir un contrôle efficace et satisfaisant de toutes opérations d'approvisionnement réalisées sur une période.

Quel que soit son secteur d'activité (mécanique, plastique, alimentaire, bois...), l'entreprise a besoin d'une gestion de production résolument moderne et efficace qui se traduit par la mise en œuvre de nouveaux principes de gestion de production, l'implication, la formation des acteurs de l'entreprise et la mise en œuvre de technologies.

---

**Chapitre3:**  
**Évaluation définitive du SCI,**  
**cycle**  
**approvisionnement/production**

# Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production

---

## Introduction

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

Nous résumons un cas d'étude sur l'évaluation d'un système de contrôle réalisé au sein de l'entreprise nationale des matériels de travaux publics « ENMTP » à travers deux sections. La première est conçue sur l'évaluation du cycle des approvisionnements comme première source de risque pour l'entreprise ; car il s'agit d'un débitage rencontre entre l'entreprise et son environnement extérieur. La seconde s'intéresse à l'évaluation du cycle de production qui constitue le passage à l'interface aval de l'activité de l'entreprise.

## Section 1 : évaluation du SCI du cycle approvisionnement

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

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

### 1.1. Condition requise pour un contrôle interne satisfaisant

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

- Pour tous les achats effectués au nom de la société, un bon de commande prénuméroté, daté doit être établi ;

## Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production

---

- Utilisation des procédures qui permettent d'effectuer des approvisionnements à des prix compétitifs ;
- Toutes les réceptions de l'entreprise exigent un bon de réception, prénuméroté, préalablement vérifié, et approuvé par des responsables concernés ;
- Contrôle systématique des factures, ainsi que la vérification des prix de leurs montants et de leurs taxes ;
- Existence d'un rapprochement entre les bons de commandes et les bons de réception ;
- Les opérations d'achat, les réceptions et l'enregistrement comptable effectués par des personnes différentes ;
- Respect par les sociétés de prescription du comité du marché lorsqu'il en existe ;
- S'assurer que les séparations des fonctions sont satisfaisantes ;
- S'assurer que tous les achats sont saisis et enregistrés (exhaustivité) ;
- S'assurer que toutes les factures enregistrées correspondent à des achats réels de l'entreprise ;
- S'assurer que tous les achats enregistrés sont correctement évalués ;
- S'assurer que tous les achats, ainsi que tous les produits et charges connexes sont enregistrés dans la bonne période ;
- S'assurer que tous les achats, ainsi que tous les produits et charges sont correctement imputés totalisés et centralisés

### 1.2. Procédure d'évaluation de contrôle des approvisionnements

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

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

# Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production

---

## 1.2.1. Les risques possibles

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

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

## 1.2.2. Le questionnaire de fiabilité du CI

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

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

- Existe-il des instructions écrites concernant la répartition des taches ?
- Existe-il un organigramme délimitant les responsabilités et liaisons hiérarchiques ?
- Existe-il un rapprochement mensuel entre les prévisions et les réalisations ?

## Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production

---

- Les programmes de contrôles sont-ils suffisamment élaborés pour couvrir tous les activités de l'entreprise ?
- Les recommandations et conseils retenus périodiquement dans les rapports sont-ils exploités ?

### 1.2.3. Le questionnaire des achats

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

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

- La fonction d'achat est-elle centralisée dans un seul service ?
- Pour chaque besoin du service de l'unité une demande d'achat doit être établie ?
- Les bons de commande sont-ils exigé pour tous les achats ?
- Les procédures d'achat sont-elles toujours respectées ?
- Vérifiez-vous le dossier achat qui comporte (bon de commande, bon de réception et facture) ?

### 1.2.4. Questionnaire de réception et de gestion de stocks

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

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

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

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

- Toutes les réceptions de marchandises, matière et fourniture, passent-elle par un service centralisé de réception ?

## Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production

---

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

### 1.2.5. Questionnaire de comptes fournisseurs et créditeurs divers (le règlement)

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

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

- Règlement d'une facture qui ne correspond pas à ce qui a été livré et réceptionné ou une facture déjà réglée ou une facture non conforme à la réception par suite d'erreur ou de collusions ou de pratique peu orthodoxe « classique » ;
- Document mal établie peuvent empêcher la validité du règlement demandé.

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

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

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

- S'assurer qu'il existe qu'un seul original dans chaque document, surtout la facture et le bon de commande ;
- S'assurer qu'il est possible de distinguer l'original de la copie pour chaque document ;

## Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production

---

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

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

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

### 1.3. La détection des points forts et points faibles du système

#### 1.3.1. Les points forts du système

Le système de contrôle interne mis en place au niveau de département approvisionnement fait apparaître quelques points forts telle que :

- L'unité dispose d'un organigramme délimitant les responsabilités et les tâches de chacun du personnel de l'unité ainsi que les dépendances hiérarchiques de chacun d'eux ;
- L'existence d'un manuel de procédure et d'un manuel comptable appliqué par tous les services concernés ;



## Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production

---

- Le respect total des procédures d'achat, de stockage et de règlement ;
- L'existence des procédures de contrôle interne, ce qui permet la protection de l'acheteur public des risques juridiques (sécurisé la signature de l'acheteur)
- Séparation de la comptabilisation des quantités de marchandise qui est assurée par le gestionnaire des stocks et la comptabilisation des valeurs qui sont assurées par la comptabilité, cette séparation permet un double contrôle des documents justificatifs (bon de commande, bon de livraison et la facture) ;
- Composition des pièces comptables et les fiches de détermination de coût d'achat des montions de contrôle tels que : contrôle, compteur, saisie, ...etc.) ;
- La répartition des pièces justificatives (BC, BRCO, ...etc.) en plusieurs exemplaires ce qui peut permettre un bon suivi des activités par différents services ;
- Existence d'une balance consolidée entre les achats locaux et les achats étrangers pour la comparer avec les structures, gestion des stocks et la comptabilité ;

### 1.3.2. Les points faibles du système

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

- L'organigramme présenté par l'unité fait apparaître une séparation fonctionnelle entre le département approvisionnement et le service gestion des stocks qui donne lieu à des difficultés dans l'échange d'information dus à l'existence d'une communication verticale seulement ;
- La non-maîtrise et manque d'expérience dans l'application du nouveau système comptable et financier ;
- Un cumul des responsabilités dues au manque de personnel, du fait que cinq personnes s'occupent de tous les achats de l'unité quelque soit

## Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production

---

étrangères, locaux (matières premières, pièces de rechange, ...etc.), et même des investissements ;

- La non-existence d'un rapprochement mensuelle entre les prévisions et les réalisations, ce qui induit à un cumule des taches à la clôture des exercices ;
- Manque des recommandations (protections), sur les insuffisances détectées et conseil retenu au niveau de l'unité ;
- La non-existence d'un système de délimitation des montants entre les unités et la direction générale ce qui aboutissent à une situation de fraude ;
- Le stock de sécurité déterminé par l'unité est insuffisant aux exigences de production en cas d'un retard d'approvisionnement ;
- Absence d'une budgétisation des achats divers non liés au programme notifié par la direction

### 1.4. Proposition d'amélioration

- Intégration du service gestion des stocks au sein de département approvisionnement pour garantir une passation facile et fiable d'informations ;
- Assurer une communication horizontale entre tout les services de l'unité ;
- Former du personnel en ce qui concerne l'application du nouveau système comptable et financier (SCF) ;
- Recrutement du personnel pour réduire le cumule des responsabilités afin de permettre une séparation des taches pour éviter la concentration de l'ensemble des décisions en matière d'achat entre les mains d'une seul personne (décision, émission des BC, réception des produits) ;
- La vérification de la réalité des besoins sur les demandes d'achat exprimées pour justifier la commande ;
- Engagement de tenu d'une budgétisation des achats divers ;

## **Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production**

---

- Renforcer la valeur de stock de sécurité de façon à couvrir la totalité des besoins de production dans des périodes de manques ou de retard ;
- Faire des études de marché utile sur l'évolution des prix.

### **Section 02 : évaluation du SCI du cycle de production**

La fonction de production concerne l'organisation et la conduite des flux physiques entre poste de transformation d'input de façon à atteindre des objectifs mesurables exprimés en termes de quantités, qualités, délais et couts. La fonction technique ou « production » est une fonction vitale et occupe une place primordiale au sein des entreprises, son importance est évident : sans le produit, les autres fonctions n'ont pas de justification ; cette section a pour objectif de résumer l'évaluation du contrôle interne de la production.

#### **2.1. Condition requises pour un contrôle interne satisfaisant**

Pour tous lancement de production, un ordre de fabrication doit être établie et respecté :

- Utilisation des mécanismes qui permettent de réaliser les couts de production les plus bas ;
- Toutes sorties de matière, pièce commerces et pièces de rechange nécessaire à la production, doit être accompagnées d'un ordre de fabrication et d'un bon de sortie matière, daté, renuméroté et approuvé par des responsables concernés ;
- Etablissement mensuel des fiches de lancement, et de contrôle d'avancement ;
- Etablissement périodique des bons de travail, des fiches de fabrication et des fiches suiveuses, pour une supervision permanente des outils de production afin de minimiser les temps improductifs ;
- Préparation des interventions à l'aide des dossiers de maintenance (procédure de démontage, de remontage, utile à utiliser, tache d'entretien à effectuer) ;

## **Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production**

---

- Prendre connaissance des consignes d'hygiène et de sécurité propre à la fabrication, et utiliser les équipements de protection prévue pour minimiser les accidents de travail.

### **2.2.Procédure d'évaluation de contrôle de la production**

L'évaluation de la procédure de production constitue est une phase importante, et régulière au niveau de l'entreprise, puisque c'est elle qui assure l'innovation des produits au niveau de l'organisation.

#### **2.2.1. Les risques liés à la production**

- Durant l'exécution de la procédure de fabrication, quelques risques peuvent apparaître :
- Risque de retard dans les délais de fabrication ;
- Risque des sous-charges liés au délai d'importation des matières premières, pièces commerces...etc.
- Apparition des pannes non maîtrisées, dus principalement à des technologies développées ou à un déclin des outils de fabrication qui nécessite leurs remplacements ;
- Manque d'expérience suite à des recrutements du personnel non qualifié, qui aboutissent à une augmentation des couts et des déchets de fabrication ;
- Détérioration des pièces en cours de leurs montages ou en cours de leur manipulation ;
- Risques des grèves des employés suite à des demandes syndicalistes déterminées.

#### **2.2.2. Questionnaire de production**

Le Questionnaire de production de Contrôle Interne est un outil indispensable qui a pour objectif de s'assurer de la réalisation du programme de production.

On pourra recueillir des informations sur la fonction de production en posant quelques questions dans l'objectif du contrôle de la fonction en particulier, à savoir :

## **Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production**

---

- Existe-t-il une procédure de production, est-elle respectée ?
- Est-ce qu'il y a une séparation des tâches entre les différents ateliers de production ?
- Est-ce qu'il y a un rapprochement entre les quantités produites et les quantités stockées ?
- Identifiez-vous tous les produits fabriqués par l'entreprise, en opposant un numéro de chaque article ?
- En cas, d'absence non justifié des employés, procédez-vous à des sanctions ?

### **2.3. Détection des points forts et points faibles du système**

Le fonctionnement au de chaque entreprise connaît quelque points forts et points faibles tels que :

#### **2.3.1. Les points forts du système**

- Existence, et suivi de l'application de la procédure ;
- Encouragement des employés par des primes d'objectifs pour l'amélioration de leurs productivités ;
- Intégration de l'unité de production dans le processus de mondialisation dans son secteur d'activité ;
- Augmentation de la capacité de production ;
- Rationaliser les modalités techniques des marchés publics.

#### **2.3.2. Les points faibles du système**

- Existence des sous-charges, ce qui ralentie la production et augmenté les couts ;
- Manque d'approvisionnement, de matière première qui mène au non satisfaction des productions prévu ;

## Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production

---

- un retard d'approvisionnement des pièces de rechange pour la réparation rapide des machines.

### 2.4. Proposition d'amélioration

Suite à ces insuffisances, les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- suivi rigoureux et en urgence des approvisionnements du besoin exprimé en pièce de rechange ;
- suivi rigoureux et en urgence des prestataires de maintenance externe consulté dans la rénovation des machines ;
- former une équipe spécialisée à la vérification et le contrôle des lignes de production dans les jours de repos (week-end), afin d'éviter le ralentissent de la chaine de production.

#### Conclusion

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

« Mieux acheter pour mieux vendre », mieux acheter suppose une parfaite maîtrise du processus d'approvisionnement par l'entreprise a fin de disposer de la meilleur matière première et/ou marchandise résultant d'une sélection intérieur des fournisseurs. Le questionnaire permet la prise de connaissance et d'intervenir sur les informations relative à la fonction approvisionnement dont on à besoin, ces testes vont conduire à la détection de quelque insuffisances à quelle on à proposer quelque améliorations.

La fonction de production à pour mission d'assurer la mise à disposition du marchés, en temps voulu, des produits que l'entreprise à décidé de vendre et de commercialiser, et pour un cout permet de dégager une marge suffisante pour couvrir l'ensemble des autres couts de l'entreprise.

---

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Après diverses perturbations financières à travers le monde, le contrôle interne est devenu une nécessité absolue, le contrôle s'applique aux procédures administratives et financières, dans le but d'obtenir une image fidèle lors de l'élaboration des documents sociaux. Il permet également de réduire les charges et de rendre plus efficace la gestion de l'entreprise. Les procédures de détermination de la date de lancement d'une fabrication, procédure de réapprovisionnement,...etc. l'analyse de ces procédures est d'avantage d'évaluer le système de contrôle interne.

Le contrôle interne constitue le facteur complémentaire qui permet de réinjecter la confiance dans les processus, activités, et transaction que réalise l'entité.

Le contrôle interne permet de valider et de fiabiliser les procédures afin d'éviter les risques de fraudes et d'extraire des états financiers qui retrace la réelle situation économique de la société. L'AMF définit cinq composantes du contrôle interne : l'organisation, la diffusion d'information, la gestion des risques, l'activité de contrôle et la surveillance (publication par l'IFACI). L'importance du contrôle interne est démontrée dans le cadre réglementaire par la nécessité, pour les sociétés cotées notamment, pour le président d'établir un rapport sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, rapport visé par le commissaire aux comptes.

Le contrôle interne est l'une des conditions essentielles de la sincérité, de la fidélité, de la régularité et de la valeur probante de la comptabilité ;

- Régularité : comptabilité conforme aux principes comptables.
- Sincérité : enregistrer correctement les faits.
- Valeur probante : la comptabilité est complète.

Le contrôle interne est très important dans une société aussi bien dans une structure très informatisée que peu informatisée.

Pour une société très informatisée, si une partie des extractions sont mal déversées ou le sont de façon incomplète entre les différents systèmes d'information, les états comptables et financiers ne retraceront pas de façon exhaustive les opérations. Les décisions stratégiques qui seront prises et basées sur des états erronés et donc pourront être mal orientées.

Ainsi l'entreprise applique les principes et règles, méthodes et procédures de ce contrôle dans le but de cerner la majorité des risques pouvant perturber son fonctionnement et pouvant toucher à son efficacité et sa performance globale.



## Conclusion générale

---

Notre travail, nous a aidé à démontré la procédure d'élaboration d'un système de contrôle interne et affirmé son importance dans l'identification des risques, pour déterminer leurs probabilités et leur gravités.

Nous espérons avoir répondu par ce travail, à notre problématique de départ, et avoir donner des éclaircissements concernant la notion du contrôle interne, ces principes et objectifs et surtout sa méthodologie d'application au sein d'une entreprise.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Ouvrage :

- Alain COURTOIS et Maurice PILLET, « Gestion de production », 4e Ed. D'Organisation, Paris.
- Benoit PIGE, « Audit et contrôle interne », 3ème Ed. EMS Management & Société, France, 2009.
- François BLANDEL, « Gestion de la production », 3e Ed. Dunod, 2002.
- Jaques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Ed d'Organisation, Paris, 2000.
- Jean-Charles BÉCOURT et Henri BOUQUIN, « Audit opérationnel-efficacité, efficacité ou sécurité », 2e Ed. Economica, Paris.
- Marie-Claude ESPOSITO, Dictionnaire de l'économie, de la finance et de la comptabilité (anglais/français et français/anglais), 4ème Ed. ECONOMICA, Paris, 2005.
- Mohamed HAMZAOUI, « Audit, gestion des risques et contrôle interne », 2ème Ed. Person Education, France, 2008.
- Robert OBERT, Marie-pierre MAIRESSE, « Comptabilité et audit », 2ème. DUNOD, France, 2009.
- Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004.

## Cours :

- Cours de Hervé DUBUISS « Contrôle interne et évaluation des risques », IFACI Formation., 2015.
- Cours de P. GASPART « Gestion des stocks et de la production », Faculté Des Sciences Appliquées Systèmes Flexibles De Production, Université Libre de Bruxelles, 2018.
- Cours de Rachid BOUKESSANI, « Audit et contrôle bancaire et financier », Faculté Des Sciences Economique Et De Gestion Auditoire, Université De Blida, 2010.

## Reuves :

- Résultats des travaux du groupe de place établis sous l'égide de l'AMF, « Le dispositif de contrôle interne » : cadre référentiel, Paris, janvier 2007.

## Mémoires :

- Nabil DJIANANE et Nabil FETOUS, « Contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise », Mémoire du master, université de Bejaia, Promotion 2010.

- Khaoula BOULAAMANE, Malak GUEDIRA et Hind KAICHOUH, « Présentation de la fonction production », Mémoire de fin d'étude en Finances, Université de Rabat, Promotion 2010.

**Sites internet :**

- <https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-la-gestion-des-approvisionnements-et-des-stocks-au-sein-de-l-entreprise>.
- [http://decf.descf.free.fr/OGE/La\\_fonction\\_approvisionnement.htm](http://decf.descf.free.fr/OGE/La_fonction_approvisionnement.htm)

# **Table des matières**

## Liste des tableaux et figures

## Liste des abréviations

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : aperçu théorique du contrôle interne .....</b>	<b>04</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>04</b>
<b>Section 1 : généralité sur le contrôle interne .....</b>	<b>04</b>
1.1. Historique et définition du contrôle interne .....	04
1.2. Objectifs du contrôle interne .....	08
1.3. Principes du contrôle interne .....	09
1.3.1. Principe d'organisation et de séparation des fonctions .....	09
1.3.2. Principes d'intégration .....	10
1.3.3. Principe de performance .....	10
1.3.4. Principe d'universalité .....	10
1.3.5. Principe d'indépendance .....	10
1.3.6. Principe d'information .....	10
1.3.7. Principe d'harmonie .....	10
1.4. Notion voisines du contrôle .....	11
1.4.1. Le contrôle de gestion .....	11
1.4.2. La révision comptable .....	11
1.4.3. L'audit interne .....	11
<b>Section 2 : cadre conceptuel du contrôle interne .....</b>	<b>13</b>
2.1. Composante du contrôle interne .....	13
2.1.1. Environnement de contrôle .....	13
2.1.2. Hiérarchisation des risques .....	14
2.1.3. Activités et procédures de contrôle .....	15
2.1.4. Information et communication .....	15
2.1.5. Supervision .....	16
2.2. Acteurs du contrôle interne .....	16
2.2.1. Le conseil de l'administration (CA) ou de surveillance .....	16
2.2.2. La direction générale interne .....	17
2.2.3. L'audit interne .....	17
2.2.4. Le personnel de la société .....	17
2.2.5. Les tiers .....	17
2.3. Le contrôle interne et la gestion des risques .....	18
2.4. Limites du contrôle interne .....	20
2.4.1. L'erreur de jugement .....	20
2.4.2. Le dysfonctionnement .....	20
2.4.3. Les contrôles outrepassés ou contournés par le management .....	21
2.4.4. La collusion .....	21
2.4.5. Ration cout/bénéfice .....	21
<b>Conclusion .....</b>	<b>22</b>

## **Chapitre 2 : le contrôle interne de l'approvisionnement/production ..... 24**

### **Introduction .....24**

#### **Section 1 : mise en place d'un système de contrôle interne.....24**

1.1. Etapes de mise en œuvre d'un SCI .....	24
1.1.1. Modélisation des processus .....	25
1.1.2. Définition des objectifs .....	26
1.1.3. Evaluation des risques.....	26
1.1.4. Activités de contrôle .....	26
1.1.5. Supervision de contrôle.....	27
1.2. Appréciation d'un processus de contrôle interne .....	27
1.1.1. Approches d'appréciation de contrôle interne.....	27
1.1.1.1. Approches par les contrôles .....	27
1.1.1.2. Approches par les risques.....	27
1.1.2. Evaluation de contrôle interne.....	28
1.1.2.1. Phase préliminaire .....	28
1.1.2.2. Phase d'évaluation .....	29

#### **Section 2 : introduction au cycle approvisionnement/production d'une entreprise .30**

2.1. Cycle d'approvisionnement.....	30
2.1.1. Définition de l'approvisionnement .....	30
2.1.1.1. Objectifs de coûts .....	30
2.1.1.2. Objectifs de qualité .....	31
2.1.2. Rôle de la fonction approvisionnement .....	31
2.1.2.1. Satisfaction des besoins .....	31
2.1.2.2. Constitution et gestion des stocks.....	31
2.1.2.3. Collaboration à la définition de la qualité des articles .....	31
2.1.2.4. Participation aux décisions d'intégration .....	31
2.1.3. Réalisation d'une opération d'approvisionnement .....	32
2.1.3.1. Planification de la demande .....	32
2.1.3.2. Gestion des stocks.....	33
2.1.3.3. Types de stocks.....	34
2.2. Cycle de production .....	35
2.2.1. Définition de la production .....	35
2.2.2. Types de production.....	36
2.2.2.1. Typologie en fonction de l'importance des séries et de la répétitive .....	36
2.2.2.2. Typologie selon l'organisation des flux de production .....	37
2.2.2.3. Typologie selon la relation avec le client.....	38
2.2.3. Objectifs de la production .....	38
2.2.3.1. Objectif en termes de quantités produites .....	38
2.2.3.2. Objectif en termes de qualité.....	38
2.2.3.3. Objectif en termes de cout.....	39
2.2.3.4. Objectif en termes de délai.....	39
2.2.3.5. Objectif en termes de flexibilité .....	39
<b>Conclusion.....</b>	<b>40</b>

<b>Chapitre 3 : évaluation final du SCI, cycle approvisionnement/production</b>	<b>42</b>
.....	
<b>Introduction</b>	<b>42</b>
<b>Section 1 : évaluation de SCI du cycle approvisionnement</b>	<b>42</b>
1.1. Condition requise pour un contrôle interne satisfaisant.....	42
1.2. Procédure d'évaluation de contrôle des approvisionnements .....	43
1.2.1. Les risques possibles.....	44
1.2.2. Le questionnaire de fiabilité du CI .....	44
1.2.3. Le questionnaire des achats.....	45
1.2.4. Le questionnaire de réception et de gestion de stocks .....	45
1.2.5. Questionnaire de comptes fournisseurs et créiteurs divers (le règlement).....	46
1.3. La détection des points forts et points faibles du système .....	47
1.3.1. Les points forts du système .....	47
1.3.2. Les points faibles du système .....	48
1.4. Proposition d'amélioration.....	49
<b>Section 2: évaluation de SCI du cycle production</b>	<b>49</b>
2.1. Condition requises pour un contrôle interne satisfaisant .....	50
2.2. Procédure d'évaluation de contrôle de la production .....	50
2.2.1. Les risques liés à la production .....	50
2.2.2. Questionnaire de production .....	51
2.3. Détection des points forts et points faibles du système .....	51
2.3.1. Les points forts du système .....	52
2.3.2. Les points faibles du système .....	52
2.4. Proposition d'amélioration.....	52
<b>Conclusion</b>	<b>53</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>55</b>



## ***Résumé***

Après diverses perturbations financières à travers le monde, le contrôle interne est devenu une nécessité absolue, le contrôle s'applique aux procédures administratives et financières, dans le but d'obtenir une image fidèle lors de l'élaboration des documents sociaux. Il permet également de réduire les charges et de rendre plus efficace la gestion de l'entreprise. Les procédures de détermination de la date de lancement d'une fabrication, procédure de réapprovisionnement, etc. l'analyse de ces procédures est d'avantage d'évaluer le système de contrôle interne.