

UNIVERSITE ABDERARAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE

Option : Comptabilité et Audit

L'INTITULE DU MEMOIRE

Le contrôle interne dans le cycle d'achat

Cas : SPA CEVITAL Agro-industrie BEJAIA

Préparé par :

-HIDJA Slimane

-HAOUALI Rayane

Dirigé par :

-Dr AZRI Khoukha Epse MEKLAT

Date de soutenance : 22/06/2025

Jury :

Président : Dr. Khelladi.A

Examinateur : Mr. Maafa

Rapporteur : Dr. AZRI Khoukha

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À mes chers parents, pour leur amour, leur éducation et leur soutien inconditionnel. À mes frères et sœurs pour leur présence précieuse. À mon binôme Rayane, ainsi qu'à mes amis Moussa, Lamine et Salim pour leur amitié fidèle et leur encouragement.

HJDJA Slimane

Je dédie ce modeste travail

À mes chers parents et à mes deux sœurs pour leur amour et leur soutien constant. À mes amis Slimane, Salim, Lamine, Raouf, et à B.L., pour leur présence et leur encouragement. Merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

HAOUAÏ Rayane

Remerciements

Nous voudrions remercier en premier lieu Allah (ﷻ) le tout puissant de nous avoir donné la volonté Et la patience nécessaire pour accomplir ce travail.

Nous remercions ainsi nos familles Nos parents, nos frères et sœurs Pour leur soutien, leur patience, leur affection

Leur présence continue et leurs encouragements tout au long de cette aventure. Avoir nos amis, nos camarades, nos collègues, toutes les personnes rencontrées pendant nos études universitaires, a été une source de motivation inestimable.

Mais connaissant Toutes les obligations, les travaux en attente, les mémoires à faire soutenir, nous remercions très profondément les membres du jury d'avoir accepté de lire, d'évaluer ce travail, de participer à notre soutenance, et d'y avoir porté attention.

Nous exprimons également notre reconnaissance à nos enseignants du département, à nos professeurs, à nos encadrants **Dr AZRI Khoukha Epse MEKLAT** et **Monsieur Karim BELKACEM** pour leurs orientations, leur aimable soutien, leurs conseils, leur engagement, et leur disponibilité. Nos remerciements vont également au personnel de l'entreprise **SPA CEVITAL** pour leur accueil, leur accompagnement et leur collaboration tout au long de cette expérience professionnelle.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BC	Bon de commande
BL	Bon de livraison
CDG	Contrôle de gestion
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSF	Commission de sélection des fournisseurs
DA	Demande d'achats
Da	Dinars algériens
DAF	Directeur administratif et financier
DG	Directeur général
DSI	Direction des Systèmes d'Information
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
HT	Hors taxe
L'IFACI	L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
MDa	Millions de dinars algériens
PDA	Plan directeur d'approvisionnement
PV	Procès-verbaux
S&OP	Sales and Operations Planning (Planification des ventes et des opérations)
SKU	Stock Keeping Unit (unité de gestion des stocks)
SPA	Société par actions
TCO	Total Cost of Ownership (coût total de possession)
UAP	Unité autonome de production

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE CONTROLE INTERNE DES ACHATS.	3
SECTION 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE.	3
SECTION 2 : LE CYCLE D'ACHATS EN ENTREPRISE.	5
CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE DES ACHATS CHEZ SPA CEVITAL AGRO-ALIMENTAIRE.	9
SECTION 1 : LE PROCESSUS D'ACHAT CHEZ CEVITAL.	9
SECTION 2 : LE DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE APPLIQUE AUX ACHATS.	13
SECTION 3 : ANALYSE CRITIQUE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DES ACHATS CHEZ SPA CEVITAL.	18
CONCLUSION GENERALE.	36
BIBLIOGRAPHIE.	43

INTRODUCTION

GENERALE

Le contrôle interne est aujourd'hui un enjeu majeur pour toute organisation souhaitant garantir la fiabilité de ses opérations, la maîtrise de ses risques, ainsi que la conformité aux réglementations en vigueur.

En Algérie, la prise de conscience progressive de son importance s'est traduite ces dernières années par une volonté accrue des entreprises de structurer leurs processus internes selon des standards de bonne gouvernance. Toutefois, sa mise en application effective demeure encore hétérogène, voire insuffisamment outillée, notamment dans certaines fonctions sensibles telles que les achats.

Dans ce contexte, la présente recherche se propose d'étudier le contrôle interne dans le cycle des achats au sein de la société Cevital Agro-Industrie, acteur économique majeur en Algérie. L'entreprise, par son envergure et la complexité de ses processus d'approvisionnement, représente un terrain d'analyse pertinent pour évaluer l'efficacité et les limites du dispositif de contrôle interne en place.

Le choix de ce thème répond à une double opportunité :

- . **Sur le plan scientifique**, il permet de contribuer à la littérature sur l'audit des processus et le management des risques, en confrontant les théories existantes aux pratiques réelles observées sur le terrain.
- . **Sur le plan pratique**, il vise à identifier les points de force et de faiblesse du contrôle interne chez Cevital, et à formuler des recommandations concrètes d'amélioration.

La problématique à laquelle ce travail tente de répondre est la suivante :

Dans quelle mesure le dispositif de contrôle interne mis en place dans le cycle des achats chez Cevital Agro-Industrie permet-il de maîtriser les risques liés aux opérations d'approvisionnement et d'assurer la fiabilité des informations financières ?

De cette question principale découlent plusieurs sous-questions :

1. Les contrôles mis en place chez Cevital sont-ils suffisamment formalisés et appliqués dans le cycle des achats ?
2. Le principe de séparation des tâches est-il respecté au sein du processus d'achat chez Cevital Agro-Industrie ?
3. Existe-t-il chez Cevital des dérogations ou des failles dans l'application du référentiel interne de contrôle ?

Afin d'apporter des réponses à ces interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : Le dispositif de contrôle interne du cycle des achats chez Cevital respecte globalement les principes du contrôle interne.

H2 : Des faiblesses persistent chez SPA Cevital au niveau de la formalisation et de la mise en œuvre de certaines procédures liées aux achats.

H3 : L'absence ou l'insuffisance de validation hiérarchique dans certains cas chez Cevital permet certes de fluidifier le processus d'achat, mais peut poser des risques pour la sécurité financière.

La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, combinant l'analyse documentaire, l'observation directe du processus d'achat chez Cevital, l'utilisation d'une grille de ségrégation des tâches, ainsi qu'un questionnaire soumis à l'auditeur interne de l'entreprise. Une analyse critique a été réalisée sur un exemple concret d'achat, permettant de tester les hypothèses et de vérifier l'application effective des principes de contrôle interne.

Ce mémoire se compose de deux chapitres principaux :

- . **Le premier chapitre** propose un cadre théorique qui est composé de deux sections, la première section va s'intéresser sur le cadre conceptuel du contrôle interne puis dans la deuxième section sur le cycle des achats en entreprise.
- . **Le deuxième chapitre** présente l'étude de cas menée au sein de Cevital, en détaillant le dispositif de contrôle interne appliqué au processus d'achat, ses points forts et ses limites, ainsi que des recommandations pratiques.

PREMIER CHAPITRE

Le contrôle interne dans le cycle d'achat

Dans un contexte économique complexe, la maîtrise des processus internes, notamment ceux liés au cycle des achats, constitue un enjeu stratégique pour les entreprises. Le contrôle interne, en tant qu'outil de sécurisation et de gestion des risques, joue un rôle central dans l'efficacité et la fiabilité des opérations.

Ce chapitre propose un cadre théorique articulé en deux sections : la première section présente les fondements du contrôle interne, tandis que la seconde section aborde le cycle des achats en entreprise, à travers ses concepts clés, ses types et ses étapes. Cette base théorique préparera l'analyse du dispositif mis en œuvre chez Cevital.

Section 1 : Généralités sur le contrôle interne.

1.1. Définition du contrôle interne :

Selon le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a défini le contrôle interne dans son cadre référentiel publié en 1992 et actualisé en 2013 comme « un processus exécuté par le conseil d'administration, par la direction et par d'autres membres du personnel, en vue de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs d'exploitation, de présentation de l'information et de conformité ».¹

1.2. Les Objectifs du contrôle interne :

Le cadre du **COSO 2013** a d'écrit trois catégories d'objectifs du contrôle interne

1.2.1. Objectifs d'exploitation : ces objectifs sont liés à l'efficacité et à l'efficience de l'exploitation de l'entité, notamment les objectifs de performance opérationnelle et financière ainsi que la protection des actifs contre la perte. Dans le cadre de 1992, cet objectif se limitait à « l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'entité ».

1.2.2. Objectifs de présentation de l'information : Ces objectifs sont liés à la présentation interne et externe de l'information financière et non financière aux parties prenantes, ce qui comprend la fiabilité, la ponctualité, la transparence et d'autres critères établis par les organismes de réglementation ou de normalisation, ou énoncés dans les politiques de l'entité.

¹COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). *Cadre intégré du contrôle interne*, P2.

Dans le cadre de 1992, cet objectif était désigné sous le nom « d'objectif de présentation de l'information financière » et était « lié à la préparation d'états financiers fiables ».

1.2.3. Objectifs de conformité : Ces objectifs sont liés au respect des lois et des règlements auxquels est assujettie l'entité. Dans le cadre de 1992 l'objectif de conformité était « lié à la conformité de l'entité aux lois et aux règlements applicables ».²

1.3. Les composants du contrôle interne :

Le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

Le COSO considère que ces éléments doivent se retrouver dans toute entreprise même s'ils doivent être instaurés différemment au sein des PME.³

4Figure N°1 : Les composants du contrôle interne.



Source : Référentiel intégré de contrôle interne (IFACI, 2018, p.23).

²COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). *Cadre intégré du contrôle interne*, P2.

³Élisabeth Bertin. (2007). Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, édition d'organisation, P62.

⁴Référentiel intégré de contrôle interne (IFACI, 2018), p.23.

Section 2 : Le cycle des achats en entreprise.

2.1. Définition de l'achat :

« L'achat est l'action d'acquérir un bien ou un service en échange d'une contrepartie, généralement monétaire »,⁵ Selon Yves Joncour & pascal penaud l'achat au sens strict ne constitue qu'une phase essentielle de l'ensemble des opérations d'approvisionnement et sa bonne qualité.

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations qui consistent à déterminer la quantité et la qualité des biens nécessaires et le moment de les acheter ; à fixer le prix à payer ; à choisir le fournisseur ; à acheter les biens et à en contrôler l'acheminement et la réception.⁶

2.2. Les types d'achats :

La gestion des achats diffère suivant le type d'achat : direct ou indirect.

2.2.1. Les achats directs : concernent les marchandises qui sont destinées à être utilisées dans la fabrication d'un produit fini ou à être directement revendues. Il s'agit généralement de quantités importantes et relativement prévisibles. L'achat de lait constitue un achat direct pour un fabricant de yaourts. La gestion des achats d'un produit existant diffère cependant de celle d'un nouveau produit.

2.2.2. Les achats indirects : également appelés achats hors production, concernent les marchandises ou services achetés qui ne sont pas destinés à être utilisés dans la fabrication d'un produit fini ou à être directement revendus. Les achats indirects peuvent être : -soit des dépenses d'investissement (capital expéditeurs ou CAPEX) : équipements de production, biens immobiliers ; - soit des charges d'exploitation (operating expanses ou OPEX) : énergie, prestations marketing, intellectuelles ou de ressources humaines, fournitures de bureaux ou industrielles, voyages. La gestion des achats indirects, parce qu'elle ne participe pas directement à la fabrication des produits finis, est quelquefois considérée comme ne faisant pas partie de la gestion de la chaîne logistique.⁷

⁵<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/achat/667> consulté le 27/05/2025.

⁶ Joncour (Yves) et Penaud (Pascal). (2000), *L'achat public*, Paris, Éditions d'organisation P8 et 9.

⁷ Le Moigne, R. (2018). *Supply Chain Management : Achat, production, logistique, transport, vente* (2^e éd.). Dunod. P60.

Avant de voir ce qu'est un processus d'achat on doit d'abord définir c'est quoi un processus.

2.3. Définition d'un processus :

Selon l'ISO 9001 :

« Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. »⁸

D'après cette définition on déduit que tout processus repose sur une logique systémique : il s'agit d'un enchaînement d'actions coordonnées, impliquant différents acteurs, ressources et moyens, qui interagissent dans un cadre précis pour aboutir à un résultat mesurable.

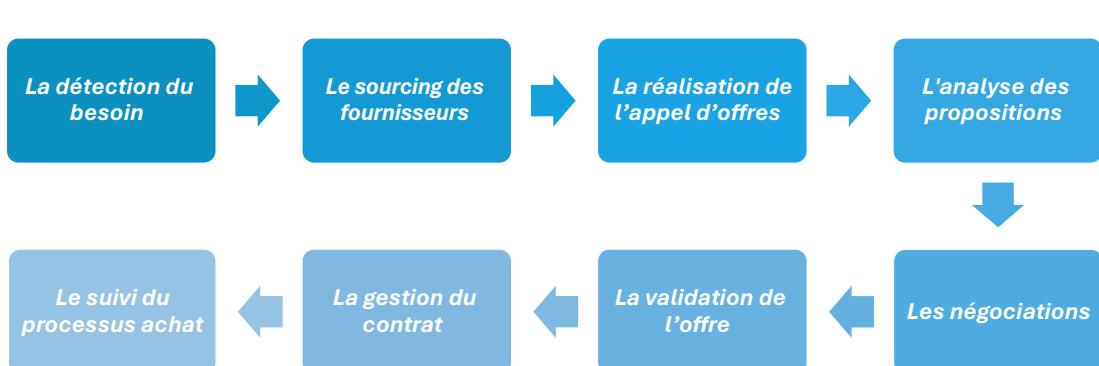
2.4. Définition du processus d'achat :

On peut le définir comme « Le processus d'achat est l'ensemble des étapes permettant d'obtenir les biens et services nécessaires au bon fonctionnement d'une organisation, depuis l'identification du besoin jusqu'à la réception et le paiement. »⁹

2.5. Les étapes principales du processus d'achat :

Les étapes d'achat sont variables et variées selon une entreprise à une autre mais on peut les présenter comme suit

Schéma 1 : les étapes du processus d'achat.¹⁰



Source : Elaboré par nos soins à partir de site

<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/approvisionnement/processus-d-achat>.

⁸ISO 9000 :2015, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*

⁹<https://www.buymadeeasy.com/blog/definition-du-processus-achat> consulté le 26/05/2025.

¹⁰<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/approvisionnement/processus-d-achat> 27/05/2025

2.6. Les risques liés à la fonction d'achat :

La fonction d'achat est stratégique pour l'entreprise, mais elle comporte plusieurs risques majeurs qui peuvent impacter la performance et la sécurité financière :

2.6.1. Risque de fraude :

L'un des risques les plus critiques est la fraude au virement, où des fraudeurs usurpent l'identité de fournisseurs pour détourner des paiements. Ce type de fraude peut survenir lors de la modification des coordonnées bancaires d'un fournisseur ou de la création de faux fournisseurs dans le système.

2.6.2. Risque de non-conformité des fournisseurs :

Travailler avec des fournisseurs non conformes aux normes réglementaires ou éthiques peut exposer l'entreprise à des sanctions légales et nuire à sa réputation. Il est essentiel de vérifier la conformité des fournisseurs en termes de légalité, de respect des normes environnementales et sociales, et de stabilité financière.

2.6.3. Risque de dépendance excessive :

Une dépendance trop forte à un nombre limité de fournisseurs peut fragiliser la chaîne d'approvisionnement. En cas de défaillance d'un fournisseur clé, l'entreprise peut subir des interruptions de production ou des retards de livraison. Diversifier les sources d'approvisionnement est une stratégie recommandée pour atténuer ce risque.

2.6.4. Risque opérationnel :

Des processus d'achat manuels ou mal contrôlés augmentent le risque d'erreurs, de retards et de pertes financières. L'automatisation et la digitalisation des processus d'achat permettent de réduire ces risques en améliorant la traçabilité et l'efficacité des opérations.¹¹

¹¹<https://trustpair.com/fr/blog/gestion-des-risques-achats-optimisez-votre-performance> consulté le 27/05/2025.

Pour conclure Le contrôle interne constitue un dispositif essentiel pour assurer la maîtrise des risques, la fiabilité des opérations et la conformité aux exigences légales. Il repose sur trois objectifs fondamentaux (d'exploitation, de présentation de l'information et de conformité) et cinq composantes interdépendantes, permettant aux organisations de structurer leurs processus internes de manière cohérente et efficace.

Le cycle des achats représente un processus stratégique pour l'entreprise, regroupant l'ensemble des opérations liées à l'acquisition de biens et services. Sa bonne gestion repose sur une succession d'étapes coordonnées, allant de l'expression du besoin à la réception et au paiement, et impliquant divers acteurs. La compréhension de ces étapes est indispensable pour identifier les points sensibles du processus.

La complémentarité entre le contrôle interne et le cycle des achats permet de sécuriser l'ensemble des opérations d'approvisionnement. Le contrôle interne veille à encadrer chaque phase du processus d'achat, en instaurant des règles de validation, de séparation des tâches et de traçabilité. Cette relation renforce la performance globale de l'entreprise et sera examinée dans le chapitre suivant à travers le cas pratique chez SPA Cevital.

DEUXIEME CHAPITRE

Contrôle interne des achats chez SPA CEVITAL Agro-industrie.

Ce deuxième chapitre est consacré à l'analyse du dispositif de contrôle interne appliqué au cycle des achats au sein de CEVITAL Agro-industrie. Il s'appuie sur une approche empirique visant à confronter le cadre théorique aux pratiques réelles de l'entreprise.

Le deuxième chapitre se devise en **trois sections** :

La première section présente le déroulement du processus d'achat, les acteurs intervenants, les outils numériques utilisés ainsi que les documents mobilisés à chaque étape.

La deuxième section décrit les mécanismes de contrôle interne mise en place par l'entreprise pour gérer les achats, notamment en matière de validation, de séparation des fonctions et de gestion budgétaire.

Enfin, la troisième section propose une évaluation critique du dispositif à travers une grille de ségrégation des tâches, un questionnaire adressé à l'auditeur interne et l'analyse d'un cas d'achat réel. Cette étude vise à apprécier l'efficacité du système en place dans la maîtrise des risques et la fiabilité des opérations.

Section 1 : Le Processus d'achats chez Spa Cevital.

1.1. Présentation du processus d'achats :

Le processus d'achat au sein de l'entreprise Cevital est structuré autour de plusieurs étapes successives, impliquant plusieurs acteurs internes, ce processus transversal qui repose sur des procédures strictement définies et digitalisées est basé sur des outils technologiques avancés (SAGE X3, COSWIN, I-MANAGER) et une documentation standardisée (Plans Directeurs d'Approvisionnement (PDA), Tableaux Comparatifs d'Offres (TCO), Procès-verbaux de commissions).

1.2. Étapes principales du processus d'achat :

Le processus d'achat chez Cevital se déroule selon les étapes suivantes :

1.2.1 Expression du besoin : Le client interne identifie un besoin en biens ou en services et initie une Demande d'Achat (DA) à travers le système interne. Le demandeur précise la

nature de l'achat, le centre de coût, et l'unité concernée. Cette étape enclenche le processus formel d'acquisition.

1.2.2 Validation de la DA : La DA est d'abord soumise à un contrôle budgétaire. En cas de dépassement des plafonds autorisés, une validation exceptionnelle est requise par la Direction Générale. Le cas échéant, un business case est joint pour appuyer la pertinence de l'achat. La DA suit ensuite un circuit de validation hiérarchique selon la matrice des responsabilités chaque acteur intervient selon son niveau d'autorité.

1.2.3 Réception et analyse par l'équipe Achats : Une fois validée, la DA est réceptionnée par le service Achats qui procède à l'analyse du besoin, au contrôle du budget et à la préparation du dossier.

1.2.4 Sourcing et consultation fournisseurs : Le service Achats effectue un sourcing en sollicitant plusieurs fournisseurs à travers des demandes de prix. Les offres reçues sont ensuite comparées à l'aide d'un tableau comparatif d'offres (TCO).

1.2.5 Évaluation fournisseurs et sélection : Une évaluation des fournisseurs est réalisée selon des critères prédéfinis (coût total de possession, délais, qualité, etc.) selon le cahier de charge pour retenir le plus avantageux.

1.2.6 Émission et validation du Bon de Commande (BC) : Le BC est émis, validé, puis envoyé au fournisseur retenu.

1.2.7 Réception des biens/services : Les biens ou services sont réceptionnés, accompagnés d'un contrôle quantitatif et qualitatif. En cas de non-conformité, une fiche de non-conformité est émise.

1.2.8 Traitement logistique et douanier (si import) : En cas d'importation, les services Transit et Approvisionnement interviennent pour organiser l'acheminement et gérer les formalités douanières.

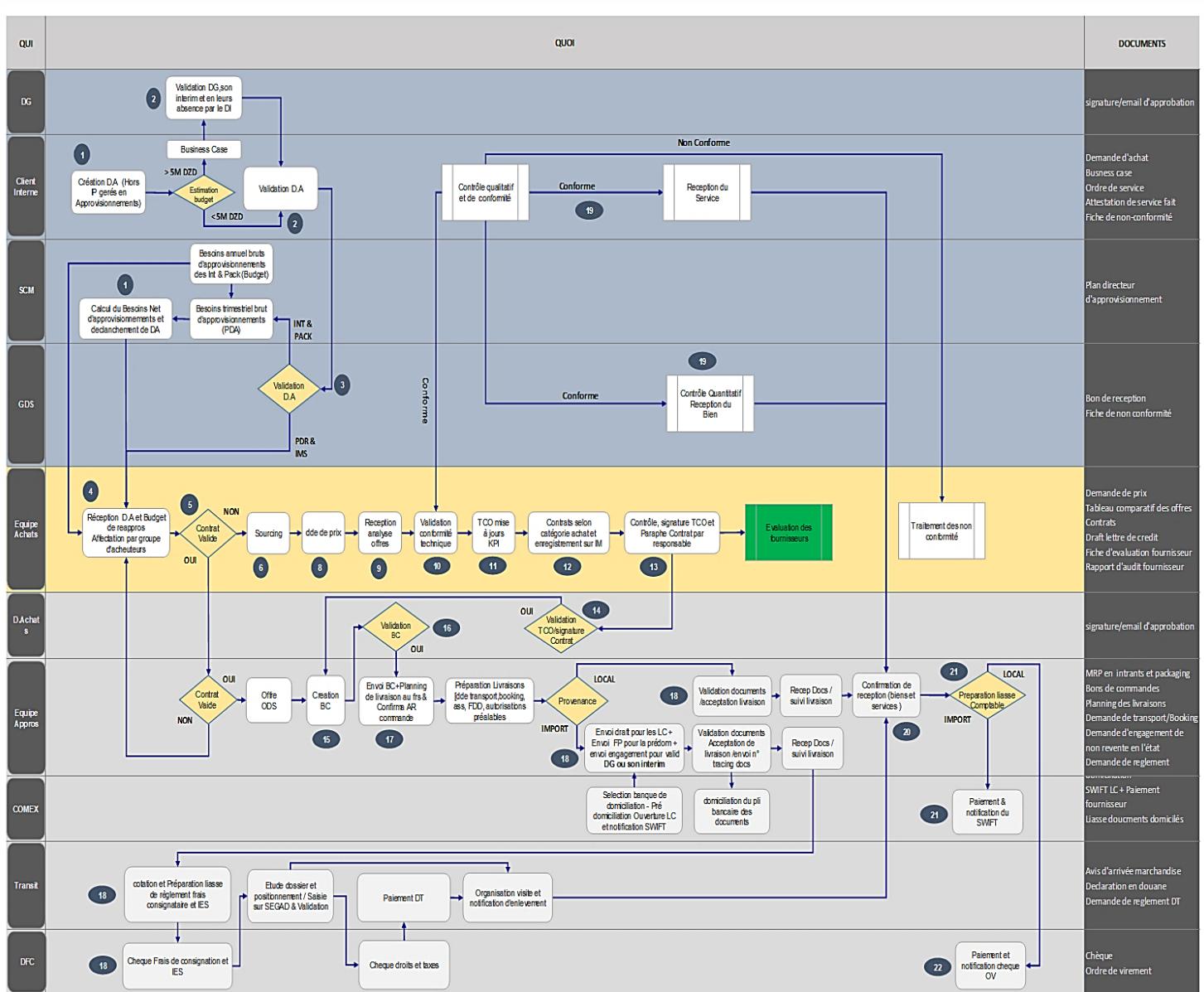
1.2.9 Paiement du fournisseur : Enfin, la Direction Financière procède au paiement du fournisseur après vérification des documents justificatifs (bon de réception, facture, attestation de service fait, etc.).

1.3. Diagramme de circulation (flow-chart) :

Le diagramme de circulation des documents également connu sous le nom de flowchart, est un outil essentiel dans le domaine de l'audit. Il offre une représentation visuelle qui facilite la compréhension rapide d'un processus ou d'une procédure. Ce diagramme illustre comment les documents circulent entre les différents acteurs et étapes, tout en mettant en lumière les flux d'informations, les décisions à prendre et les responsabilités associées.

Voici une représentation visuelle du processus d'achat chez Cevital illustrant les étapes, les acteurs impliqués et la circulation des documents.

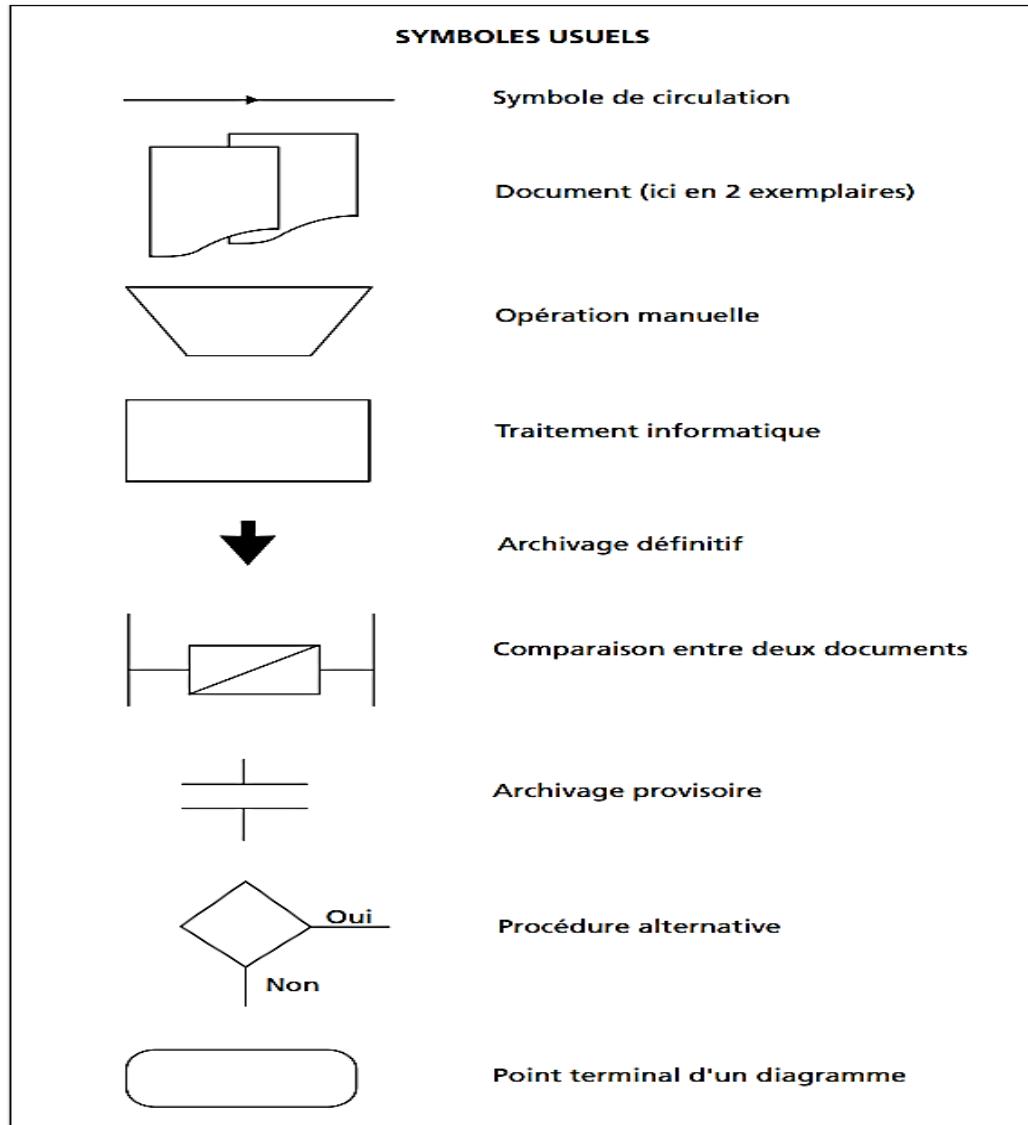
Figure N°2 : Diagramme de circulation des documents (flow-chart) du processus d'achat.



Source : Document interne à l'entreprise

Pour mieux comprendre voici La figure N°3 qui présente les différents symboles utilisés dans le diagramme de circulation du processus d'achat. Chaque symbole illustre une étape, une action ou une décision spécifique au sein de ce processus.

¹²Figure N°3 : Symboles usuels de diagramme de circulation



Source : Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, neuvième édition P36

¹²Jacques Renard. (2017), Théorie et pratique de l'audit interne, neuvième édition P364

Section 2 : Le dispositif du contrôle interne appliqué aux achats.

Afin d'assurer la conformité, l'efficacité et la traçabilité du processus d'achat, Cevital a mis en place un dispositif de contrôle interne structuré, visant à encadrer l'ensemble des achats directs de CEVITAL matières, Intran et Packaging, à l'exception des achats boursiers de matières premières gérés par la Direction « Commodities ». Ce dispositif a pour objet renforçant la responsabilité des différentes directions impliquées et en garantissant une utilisation optimale des ressources financières. Il s'inscrit dans une démarche de rigueur, de transparence et de maîtrise des risques.

Il repose sur un référentiel clair définissant les rôles et responsabilités de chaque acteur. Sa mise en œuvre opérationnelle est assurée par plusieurs entités clés, notamment la Direction Générale, la Direction des Achats & Approvisionnements, la Direction Supply Chain, la Direction Financière et Comptable, la Direction du Contrôle de Gestion, la Direction du Contrôle Interne, la DSI, la Direction Qualité ainsi que la Direction Industrielle.

Le suivi de l'application de ce dispositif est placé sous la responsabilité de la Direction des Finances et de la Comptabilité, qui veille à la bonne exécution des procédures et au respect des contrôles établis. Par ailleurs, ce référentiel est conçu pour rester évolutif : il est révisé et mis à jour à chaque changement majeur de l'organisation ou lors de la modification des processus d'achat. Ce système permet ainsi de maintenir une gouvernance robuste et adaptée aux exigences opérationnelles et réglementaires en vigueur.

2.1. Principes Généraux :

Après avoir présenté le cadre et les objectifs du dispositif de contrôle interne, nous allons maintenant aborder les principes généraux qui en constituent les fondements et qui assurent une mise en œuvre efficace des processus d'achat :

2.1.1 Les latitudes financières sont attribuées par délégation hiérarchique verticale, avec l'accord du Directeur Général, à des postes ou fonctions, et non à des personnes physiques.

2.1.2 Toute subdélégation doit provenir du responsable hiérarchique direct et être approuvée par le DG à l'aide d'un formulaire officiel (non toujours appliqué en pratique).

2.1.3 La délégation à un intérimaire nécessite une décision formelle du DG, mentionnant la durée et les pouvoirs accordés.

2.1.4 Les latitudes validées doivent être exercées avec griffe et mention du poste, et non en nom propre.

2.1.5 Toute modification ou mise à jour des latitudes (ajout, suppression, révision de seuil) doit être validée par la Direction Générale.

2.1.6 Il est interdit de cumuler deux fonctions successives sensibles sur un même poste, sauf dérogation écrite et signée par le DG, avec contrôle compensatoire. Ainsi suivant le principe de séparation des tâches incompatibles, le titulaire d'un poste ne doit pas

- Engager et réceptionner ;
- Réceptionner et ordonnancer ;
- Ordonnancer et payer.

2.1.7 Toute commande supérieure à 10 millions DA HT doit être accompagnée d'un contrat formel (pas seulement un bon de commande).

2.1.8 Il est strictement interdit de fractionner une commande dans le but de contourner une limite de latitude.

2.1.9 La réception effective des marchandises déclenche l'autorisation d'ordonnancement, conformément au principe de comptabilité d'engagement.

2.1.10 Toutes les procédures internes doivent respecter les latitudes financières définies, y compris les seuils de validation des offres.

2.1.11 Les latitudes doivent être mises à jour à chaque changement organisationnel, procédural, ou réglementaire affectant leur validité.

2.2. Dispositif du contrôle interne :

Le dispositif de contrôle interne se base principalement sur les étapes suivantes : le calcul des besoins, la consultation des fournisseurs, le choix du fournisseur, l'engagement contractuel et les contrôles budgétaires et enfin les latitudes financières.

2.2.1 Calcul du besoin :

La détermination des besoins s'articule autour d'un Plan Directeur d'Approvisionnement (PDA), structuré en deux phases distinctes. La première phase, dite « PDA brut », repose sur une analyse prévisionnelle intégrant le budget commercial détaillé par article et le plan de production par SKU (unité de gestion des stocks), révisé mensuellement lors des réunions S&OP (Sales and Operations Planning) et hebdomadairement lors des réunions de production. La seconde phase, le « PDA net », affine ces prévisions en intégrant des critères opérationnels validés par plusieurs directions : les niveaux de stocks et les commandes en cours (validés par la Direction Supply Chain), les délais d'approvisionnement (Direction Achats), les contraintes logistiques et les dates limites de consommation (Direction Qualité). Ce processus, piloté par la Direction Planification, est soumis à un contrôle régulier du Contrôle de Gestion (CDG), qui vérifie la cohérence entre le PDA, le budget et les prévisions de vente, formalisées dans des rapports FORECASTS.

2.2.2 Consultation et Sélection des Fournisseurs :

La phase de consultation des fournisseurs combine une approche rigoureuse de préqualification et une mise en concurrence encadrée. Pour les achats mono-source, une liste de duos articles-fournisseurs, validée conjointement par les Directions Achats, Qualité et Industrie, est verrouillée dans le système SAGE X3, avec obligation pour la Direction Achats de prospection continuellement de nouveaux fournisseurs afin de réduire les risques de dépendance. Pour les achats multi-sources, la consultation est systématiquement soumise à des seuils minimaux de participants : 2 fournisseurs en dessous de 500 000 DA, 3 entre 500 000 et 5 millions DA, et 5 au-delà Minimum 05 fournisseurs. Les offres sont reçues via une boîte mail sécurisée, cryptée et accessible uniquement aux personnes habilitées, avec un mot de passe transmis par les fournisseurs à J+1 de la clôture de l'appel d'offres. L'évaluation des offres s'appuie sur une analyse TCO (Total Cost of Ownership), validée par l'acheteur et le Directeur Achats pour les montants inférieurs à 5 millions DA, tandis que les dossiers dépassant ce seuil requièrent l'intervention d'une Commission de Sélection des Fournisseurs (CSF), composée

des Directeurs Achats, Finances, Industrie et Contrôle de Gestion, et matérialisée par un procès-verbal signé.

Tableau N°1 : Stratégie de validation des offres.

Seuils en DZD	Nombre Minimum de fournisseurs	Etablissement TCO / TCO + PV CSF	Validateur
< 500 000	Minimum 02 fournisseurs	TCO	Acheteur + Directeur achats
De 500 000 à 5 000 000	Minimum 03 fournisseurs	TCO	Acheteur + Directeur achats
> 5 000 000	Minimum 05 fournisseurs	TCO + PV CSF	Commission de sélection des fournisseurs

Source : document interne à l'entreprise.

2.2.3 Engagement (Contractualisation) :

L'engagement contractuel, matérialisé par des contrats ou bons de commande (BC), suit une logique de sécurisation juridique et financière. Pour les montants supérieurs à 10 millions DA HT, la signature d'un contrat est obligatoire, préalablement validé par les Directions Finances, Juridique et Qualité afin d'éviter les contentieux. Les BC, émis via SAGE X3, sont signés par le responsable Approvisionnement IP dans la limite des plafonds contractuels, ou par le Directeur Achats en l'absence de contrat, sous réserve d'une subdélégation approuvée par le Directeur Général (DG). Les contrats internationaux et locaux suivent des seuils différenciés : par exemple, les emballages locaux supérieurs à 80 millions DA requièrent la signature du DG, tandis qu'à l'international, le seuil est fixé à 500 000 €. Un suivi informatisé des engagements (montants, échéances) est assuré via l'outil IMANAGER, garantissant une traçabilité des obligations financières. Ce dispositif, bien que structuré, révèle une centralisation excessive des pouvoirs autour du DG, notamment dans la désignation des membres de la CSF et la possibilité de relancer arbitrairement des consultations, Ce qui pourrait nuire à l'objectivité des procédures.

Tableau N°2 : Seuils de signature des contrats selon le type d'achat.

	En Local		A l'étranger	
Type d'achat	DG	Dir Achats	DG	Dir Achats
Emballages	> 80 MDA	< 80 MDA	>500 K Eur	<500 K Eur
Consommable	> 50 MDA	< 50 MDA	>300 K Eur	<300 K Eur
Matières Premières	> 50 MDA	< 50 MDA	>300 K Eur	<300 K Eur

Source : Document interne à l'entreprise.

2.2.4 Contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est assuré par le responsable du Contrôle de Gestion (CDG), qui doit disposer d'un budget validé et valorisé, décliné par unité autonome de production (UAP) et détaillé par article. Ce budget est étalé sur l'exercice annuel.

Avant tout engagement d'achat, le CDG doit :

- Vérifier l'adéquation entre le budget, le plan d'approvisionnement et les besoins exprimés (quantité, nature, valeur).
- S'assurer que le budget est réparti selon le rythme de consommation prévu.
- Actualiser les contrôles budgétaires en fonction des réunions S&OP et des prévisions (FORECASTS).
- Veiller à ce que le prix de référence garantissant la marge soit respecté.
- Contrôler périodiquement la cohérence entre les achats réalisés, les engagements passés et les prévisions budgétaires.

2.2.5 Latitudes financières :

a. Latitude d'engagement :

Elle représente le pouvoir donné à un responsable pour engager l'entreprise auprès de tiers via des opérations à incidence financière (contrat, bon de commande, etc.).

La signature d'un contrat est obligatoire au-delà de certains montants. Tout engagement doit respecter la politique budgétaire et la réglementation interne.

Les fournisseurs doivent faire l'objet d'une consultation formelle et être préalablement homologués.

b. Latitude de réception :

Elle consiste à constater la réception physique ou fonctionnelle des biens ou services, sans limitation de montant.

Elle est exercée par des responsables compétents technique (gestion des stocks, qualité, prescripteurs), et vise à confirmer l'exécution réelle de l'engagement contractuel.

c. Latitude d'ordonnancement :

Elle vise à valider administrativement les dépenses avant paiement. Elle comprend :

- La vérification de l'engagement et de la réception sans réserve ;
- L'exactitude des montants et des pièces justificatives (factures, bons, etc.) ;
- La transmission des documents originaux pour exécution du paiement, avec la signature de l'ordonnateur.

Section 3 : Analyse critique du dispositif de contrôle interne des achats chez Cevital.

3.1. Méthodologie de l'évaluation du contrôle interne

Dans le cadre de cette étude, une démarche empirique a été adoptée afin d'évaluer l'efficacité réelle du dispositif de contrôle interne appliqué au cycle d'achat. Cette démarche vise à identifier les points de conformité avec les normes internes, à détecter les éventuelles failles ou insuffisances dans l'application des procédures, ainsi qu'à apprécier la pertinence des mécanismes de contrôle mis en place, depuis l'expression du besoin jusqu'au paiement du fournisseur.

Pour ce faire, trois outils complémentaires ont été mobilisés :

3.1.1 Étude d'un exemple concret d'achat

Dans un premier temps, une analyse documentaire a été menée sur un cas réel d'achat réalisé par l'entreprise. Cette étude de cas a porté sur l'ensemble des documents justificatifs liés à l'opération : demande d'achat (DA), factures proforma, bons de commande (BC), bons de livraison, bons de réception, facture fournisseur et demande de règlement. L'objectif était de vérifier, étape par étape, la conformité du processus avec les règles et procédures internes en vigueur, ainsi que le respect des principes fondamentaux du contrôle interne.

3.1.2 Grille d'analyse de la ségrégation des tâches :

Dans un second temps, une grille d'analyse a été élaborée afin d'évaluer la séparation des fonctions tout au long du cycle d'achat. Cette grille a permis d'identifier les différents intervenants à chaque étape du processus, et de vérifier que les tâches critiques — telles que l'engagement des dépenses, la réception des biens ou l'ordonnancement des paiements — ne sont pas cumulées par un même acteur, sauf dérogation formelle validée par la Direction Générale. Ce contrôle est essentiel pour prévenir les risques de fraude et de conflits d'intérêts.

3.1.3 Questionnaire d'évaluation du dispositif de contrôle interne :

Enfin, un questionnaire structuré a été soumis au responsable du contrôle et de l'audit interne de l'entreprise. Ce dernier avait pour objectif de recueillir des informations qualitatives sur la compréhension, l'appropriation et l'application des procédures internes par les collaborateurs. Les thématiques abordées concernaient notamment la séparation des tâches, la traçabilité des opérations, le respect des seuils de validation, la sécurisation du système d'information et les mécanismes de détection des anomalies ou fraudes.

3.2. Exemple d'un achat chez Cevital :

Afin d'illustrer de manière concrète le dispositif de contrôle interne appliqué au cycle des achats, nous avons sollicité le personnel de l'entreprise afin d'obtenir un exemple réel d'opération d'approvisionnement. En réponse à notre demande, un cas d'achat de produits pharmaceutiques, réalisé au cours des derniers mois, nous a été communiqué.

L'objectif de cette analyse est d'évaluer la conformité de la procédure suivie par rapport aux règles internes de l'entreprise, ainsi que de vérifier la mise en œuvre effective du principe de séparation des tâches entre les différents acteurs impliqués dans le processus.

Voici ci-dessous les documents ainsi que l'analyse de chaque étape du processus d'achat

Figure N°4 : Demande d'achat.

		DEMANDE D'ACHAT / PRESTATION						
<p>Complexe Cevital Béjaïa - Nouveau Quai Port de Béjaïa BÉJAIA - 06000 - ALGÉRIE</p>								
Structure : Service HSE usine Cevital El Kseur			DA n° : DA24006625	Demandeur : MOULAI Meziane	Date : 08/12/2024			
N°	Code	Désignation	Destination	Référence	Quantité	Unité	Nom Fabricant	Catégorie commerciale
1	B9105Y0039	COUSSIN HEMOSTATIQUE D'URGENCE			1,00	UN	F	
2	B9105Y0019	GLUCOMETRE			1,00	UN	F	
3	B9108Y2047	BOITE DE BANDELETTES LABSTIX			1,00	UN	F	
4	B9105Y0041	KIT D'INTUBATION AVEC LARYNGOSCOPE			1,00	UN	F	

Visa du Directeur Visa du Gestionnaire des stocks

Source : Document interne à l'entreprise

1. Lancement d'une demande d'achat par le client interne qui est dans ce cas le service HSE de l'usine Cevital El-kseur le 08/12/2024 dans le système pour achat de produit Pharmaceutiques.

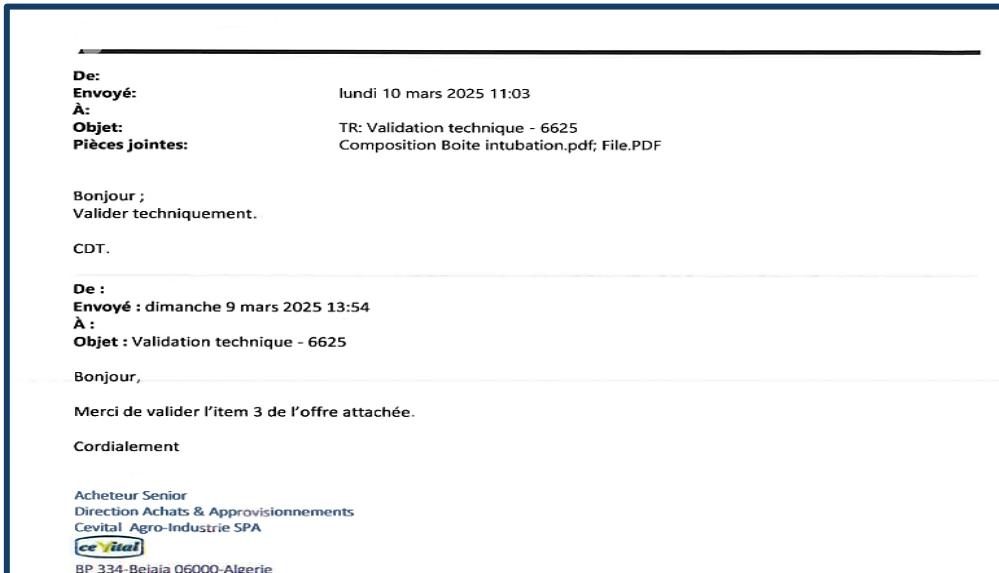
Figure N°5 : Facture proforma du premier fournisseur.

PHARMACIE BENYAHIA OUKIL ADRESSE: 06 RUE DES VIEILLARDS, BEJAIA N° Tel/Fax : 034 17 43 01 N° RC: 13 A 0982380 NIF: 17906110057410100000 AI: 06110303004 RIB : 001 00589 0300000336 97		16/02/2025																																									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> CLIENT :CEVITAL SPA RC: 98 B 0003802 AI N° : 06010108900 NIF N° : 099806000380297 NIS N° : 099806010706436 </div>																																											
FACTURE PROFORMA 31.12/24 OFFRE N°: 6625																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">DESCRIPTION</th> <th style="width: 10%;">QT</th> <th style="width: 10%;">PU</th> <th style="width: 10%;">TVA %</th> <th style="width: 20%;">TOTAL HT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Coussin hémostatique d'urgence</td> <td>1</td> <td>N.D</td> <td>19</td> <td>N.D</td> </tr> <tr> <td>2 Glucomètre</td> <td>1</td> <td>OFFERT</td> <td>19</td> <td>OFFERT</td> </tr> <tr> <td>3 Boîte de bandelette</td> <td>1</td> <td>1500.00</td> <td>0</td> <td>1500.00</td> </tr> <tr> <td>4 Kit d'intubation avec laryngoscope</td> <td>1</td> <td>115126.05</td> <td>19</td> <td>115126.05</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">TOTAL HT</td> <td></td> <td>116626.05</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">TVA</td> <td></td> <td>21873.95</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">TOTAL TTC</td> <td></td> <td>138500.00</td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPTION	QT	PU	TVA %	TOTAL HT	1 Coussin hémostatique d'urgence	1	N.D	19	N.D	2 Glucomètre	1	OFFERT	19	OFFERT	3 Boîte de bandelette	1	1500.00	0	1500.00	4 Kit d'intubation avec laryngoscope	1	115126.05	19	115126.05			TOTAL HT		116626.05			TVA		21873.95			TOTAL TTC		138500.00
DESCRIPTION	QT	PU	TVA %	TOTAL HT																																							
1 Coussin hémostatique d'urgence	1	N.D	19	N.D																																							
2 Glucomètre	1	OFFERT	19	OFFERT																																							
3 Boîte de bandelette	1	1500.00	0	1500.00																																							
4 Kit d'intubation avec laryngoscope	1	115126.05	19	115126.05																																							
		TOTAL HT		116626.05																																							
		TVA		21873.95																																							
		TOTAL TTC		138500.00																																							
																																											

Source : Document interne à l'entreprise

2. Réception de l'offre du premier fournisseur sous forme d'une facture proforma le 16/02/2025 d'un montant total de 138500 DA.

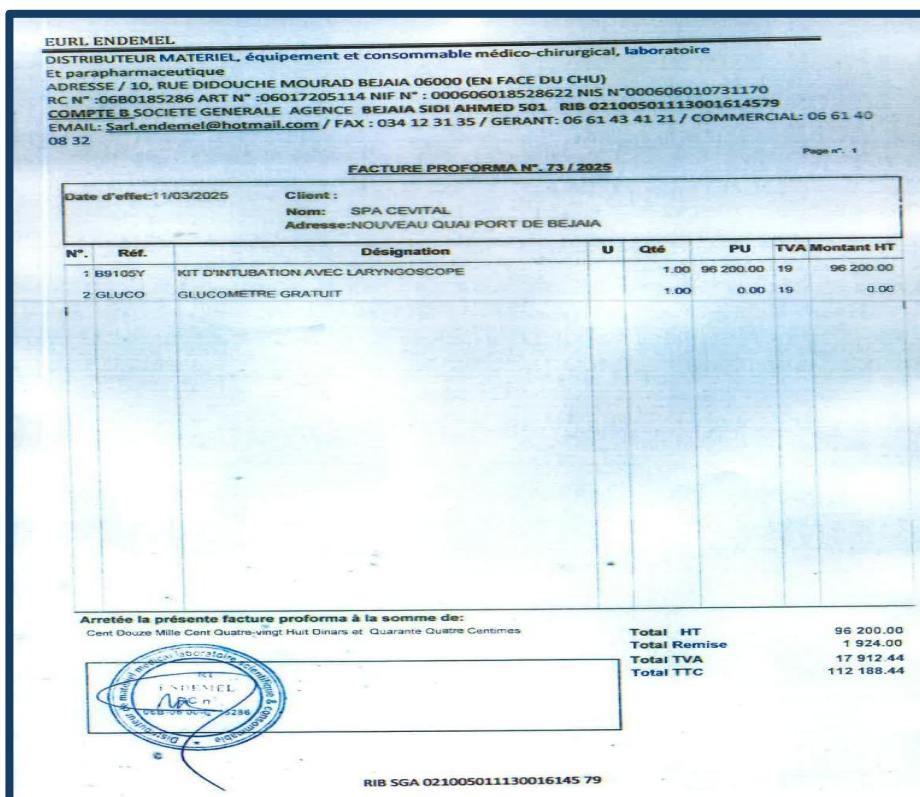
Figure N°6: Email validation technique de la demande d'achat.



Source : Document interne à l'entreprise

3. Validation technique de la demande d'achat par l'acheteur senior de cevital le **10 /03/2025**.

Figure N°7 : Facture proforma du deuxième fournisseur.



Source : Document interne à l'entreprise.

4. Réception de l'offre du deuxième fournisseur sous forme d'une facture proforma le 11/03/2025 d'un montant total de 112188.44 DA.

Figure N°8 : Tableau comparatif des offres (TCO).

<p>ceYital</p>			DATE TCO																																																																																																																																																															
			06/07/2018																																																																																																																																																															
			Nombre de ligne du TCO		2		Offre 1 Retenue		Offre 2																																																																																																																																																									
			FOURNISSEUR :				ENDEMEL		PHARMACIE BENYAHIA																																																																																																																																																									
	Désignation article		PRODUITS PARAPHARMACEUTIQUES																																																																																																																																																															
	Famille d'article	PRODUITS PARAPHARMACEUTIQUES		Date de l'offre		11/03/2018				16/02/2018																																																																																																																																																								
	A contractuel ou pas	NON		1 ^{er} offre		73/2025				17/2																																																																																																																																																								
	Avant facturation	OUI		Validité de l'offre		UN MOIS				UN MOIS																																																																																																																																																								
	Spécifications des DR	OUI		Terme de livraison		RENDEU				RENDEU																																																																																																																																																								
	POR/PRECO - HORS PRECO	OUI		Mode de paiement		VIREMENT				VIREMENT																																																																																																																																																								
ENTITE	SA SIEUR		Délai de paiement		60 JOURS				60 JOURS																																																																																																																																																									
Date envoi validation acheteur	lundi 12 mars 2018		NDA/Bénépre		0A24004635				DA24004625																																																																																																																																																									
<hr/>																																																																																																																																																																		
N°	N° DA	Code article	DÉSIGNATION	Constructeur	Ref constructeur	UN	Qté	Unité	Prix Un.	M. TTC Un.	Qté	Délai livraison	P.U.Bret.	M.R.totale	Montant Net	Qté	Décall	P.U.Bret.	M.R.totale	Montant Net																																																																																																																																														
1	DA2400625	ABUS21000	GLUCOMETRY			U	1	264 (BANQUE)	0,00	0,00	1	15 JOURS	0,00	0,00	0,00	1	15 JOURS	0,00	0,00	0,00																																																																																																																																														
2	DA2400925	B10000001	KIT D'INTUBATION AVEC LARYNGOSCOPE			U	1	300 (LIVRAISON)	27 000,00	27 000,00	1	15 JOURS	0,00	1 000,00	1 000,00	1	15 JOURS	0,00	1 000,00	1 000,00																																																																																																																																														
<hr/>																																																																																																																																																																		
<table border="1"> <tr> <td>REMISE</td> <td colspan="2">0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>MONTANT TOTAL</td> <td colspan="2">1 034,00</td> <td>1 034,00</td> <td>1 034,00</td> </tr> <tr> <td>MONTANT APRÈS REMISE</td> <td colspan="2">-</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>MONTANT N-1 TOTAL</td> <td colspan="2">-</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>% CHANG (si applicable)</td> <td colspan="2">-</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>FRAIS D'APPROCHE (si applicable)</td> <td colspan="2">-</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL RENOU</td> <td colspan="2">0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> </table>												REMISE	0,00		0,00	0,00	MONTANT TOTAL	1 034,00		1 034,00	1 034,00	MONTANT APRÈS REMISE	-		0,00	0,00	MONTANT N-1 TOTAL	-		0,00	0,00	% CHANG (si applicable)	-		0,00	0,00	FRAIS D'APPROCHE (si applicable)	-		0,00	0,00	TOTAL RENOU	0,00		0,00	0,00																																																																																																																				
REMISE	0,00		0,00	0,00																																																																																																																																																														
MONTANT TOTAL	1 034,00		1 034,00	1 034,00																																																																																																																																																														
MONTANT APRÈS REMISE	-		0,00	0,00																																																																																																																																																														
MONTANT N-1 TOTAL	-		0,00	0,00																																																																																																																																																														
% CHANG (si applicable)	-		0,00	0,00																																																																																																																																																														
FRAIS D'APPROCHE (si applicable)	-		0,00	0,00																																																																																																																																																														
TOTAL RENOU	0,00		0,00	0,00																																																																																																																																																														
<hr/>																																																																																																																																																																		
<table border="1"> <tr> <td>CRITERES DE SELECTION</td> <td colspan="2">Mieux Disant</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="2">Moins Disant</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="2">Moins Source</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="2">Autres</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="2">Commentaire</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="2">Respect des exigences Sécurité & Santé au Travail</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="2">Note</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>												CRITERES DE SELECTION	Mieux Disant																					Moins Disant																					Moins Source																					Autres																					Commentaire																					Respect des exigences Sécurité & Santé au Travail																					Note																							
CRITERES DE SELECTION	Mieux Disant																																																																																																																																																																	
	Moins Disant																																																																																																																																																																	
	Moins Source																																																																																																																																																																	
	Autres																																																																																																																																																																	
	Commentaire																																																																																																																																																																	
	Respect des exigences Sécurité & Santé au Travail																																																																																																																																																																	
	Note																																																																																																																																																																	
<hr/>																																																																																																																																																																		
<p>Acteur:</p> <p></p>																																																																																																																																																																		

Source : Document interne à l'entreprise.

5. Etablissement du tableau comparatif des offres le 12/03/2025 par l'équipe d'achat pour choisir le meilleur fournisseur selon les critères.

Figure N°9 : Validation du tableau comparatif des offres (TCO).

De: **Envoyé:** mercredi 12 mars 2025 13:01
À:
Cc:
Objet: Validation achat articles parapharmaceutiques - DA24006625
Pièces jointes: TR: Validation technique - 6625; CamScanner 17-02-2025 08.57.jpg; File0003.PDF; TCO-6625.pdf

Bonjour,

Je valide le TCO ci-joint pour achat de produits parapharmaceutiques, au prix de 94.276 DZD HT

Synthèse Générale du TCO					
N°DA/Réponse	Date du TCO	Famille d'achat			
DA24006625	12/03/2025	PRODUITS PARAPHARMACEUTIQUES			
ENTITE	EL GELP	Détails de livraison			
Fournisseur retenu	ENDEVIL	15 JOURS			
Désignation de l'article	PRODUITS PARAPHARMACEUTIQUES				
Détails des articles	BB125-0013	BB125-0045	0	Date envoi validation	
Prix Unitaire	0,0000	00,000,00	-	12/03/2025	
Prix Unitaire N-1	0,0000	00,000,00	-		
Année dernier achat	2024 DOLAC L	0,000	0	Achat local	
Montant Total N-1 HT DZD	27 000,00			Achat à l'étranger	
Saving VS N-1	-			Détails de paiement	
REMISE TOTALE	0,000,00			60 JOURS	
Total Periodu Synthèse DZD	27 000,00			Paiement Virement	
DZD	94 276,00			Local	
Commentaire Spécifications des DA	Commentaires			Terme de livraison	
NA	NA 160 000,00 VALEUR TECHNIQUEMENT			RENDU	
				Contrat	
				NON	
				PDR PRECO - HORS PRECO	
				NA	

Cordialement

Source : Document interne à l'entreprise.

6. Validation du TCO le 12/03/2025 par L'acheteur senior et envoyer au responsable d'approvisionnement.

Figure N°10 : Bon de commande.

Imprimé le 13/03/2025

Tél: +213 (0)34 20 20 00
Fax: +213 (0)34 21 27 73

ceVital
Complexe CeVital Bejaia - BEJAIA

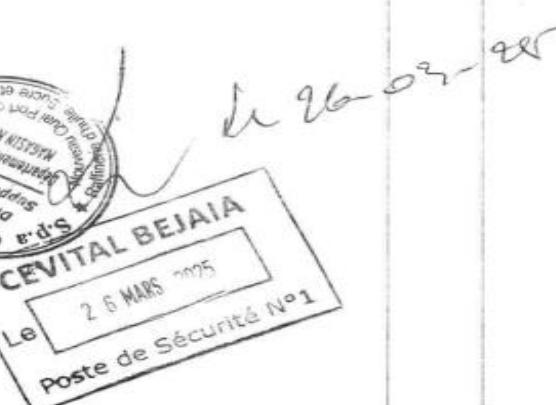
BON DE COMMANDE

N° Commande : CF25001704	Date Commande : 13/03/2025	Date Livraison : 26/03/2025	Mode de paiement : Chèque																																																																										
		P.U. : 205077																																																																											
Nom de l'approvisionneur : N° Tel: 034 10 38 19 / 034 10 38 12 N° Fax: 034 10 39 39 / 034 10 38 38																																																																													
Code fournisseur : F04160 Nom fournisseur : ENDEMEL Adresse : ROUTE DE SIDI AHMED BEJAIA B?JAIA 06000 N° Tel : 0661 43 41 21 N° Fax : 034 21 12 30																																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Article</th> <th>Désignation</th> <th>Réf. Fabricant</th> <th>Réf.Fournisseur</th> <th>Qté</th> <th>P.U. Brut</th> <th>Montant Brut</th> <th>Rem. %</th> <th>Rem. Mtt</th> <th>P.U. Net</th> <th>Montant Net</th> <th>TVA</th> <th>Montant TTC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>B9105Y0019</td> <td>GLUCOMETRE</td> <td></td> <td></td> <td>1,00 UN</td> <td>0,01</td> <td>0,01</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,01</td> <td>0,01</td> <td>0,00</td> <td>0,01</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>B9105Y0041</td> <td>KIT D'INTUBATION AVEC LARYNGOSCOPE</td> <td></td> <td></td> <td>1,00 UN</td> <td>94 276,00</td> <td>94 276,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>94 276,00</td> <td>94 276,00</td> <td>19,00</td> <td>112 188,44</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <tr> <td>TVA</td> <td>Base</td> <td>Taux</td> <td>Montant TVA</td> </tr> <tr> <td>TNOR</td> <td>94 276,00</td> <td>19,00</td> <td>17 912,44</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Autres taxes</td> <td colspan="2">Montant taxe</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>Montant HT</td> <td colspan="2">94 276,01 DZD</td> </tr> <tr> <td>Montant TPF</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Montant TVA</td> <td colspan="2">17 912,44 DZD</td> </tr> <tr> <td>Montant TTC</td> <td colspan="2">112 188,50 DZD</td> </tr> </table>												No	Article	Désignation	Réf. Fabricant	Réf.Fournisseur	Qté	P.U. Brut	Montant Brut	Rem. %	Rem. Mtt	P.U. Net	Montant Net	TVA	Montant TTC	2	B9105Y0019	GLUCOMETRE			1,00 UN	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	4	B9105Y0041	KIT D'INTUBATION AVEC LARYNGOSCOPE			1,00 UN	94 276,00	94 276,00	0,00	0,00	94 276,00	94 276,00	19,00	112 188,44	TVA	Base	Taux	Montant TVA	TNOR	94 276,00	19,00	17 912,44	Autres taxes		Montant taxe		Montant HT	94 276,01 DZD		Montant TPF			Montant TVA	17 912,44 DZD		Montant TTC	112 188,50 DZD	
No	Article	Désignation	Réf. Fabricant	Réf.Fournisseur	Qté	P.U. Brut	Montant Brut	Rem. %	Rem. Mtt	P.U. Net	Montant Net	TVA	Montant TTC																																																																
2	B9105Y0019	GLUCOMETRE			1,00 UN	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01																																																																
4	B9105Y0041	KIT D'INTUBATION AVEC LARYNGOSCOPE			1,00 UN	94 276,00	94 276,00	0,00	0,00	94 276,00	94 276,00	19,00	112 188,44																																																																
TVA	Base	Taux	Montant TVA																																																																										
TNOR	94 276,00	19,00	17 912,44																																																																										
Autres taxes		Montant taxe																																																																											
Montant HT	94 276,01 DZD																																																																												
Montant TPF																																																																													
Montant TVA	17 912,44 DZD																																																																												
Montant TTC	112 188,50 DZD																																																																												
Accusé de réception fournisseur    Direction Achats et Approvisionnements																																																																													
L'accusé de réception de la présente commande sera retourner daté et signé. Le n° de la commande doit figurer impérativement sur l'accusé et sur la facture. A défaut celle-ci sera retournée.																																																																													
 BELKESSAM Rachid Directeur Achat CeVital Ago Industries																																																																													
Meziane RAMDANI Responsable Approvisionnements																																																																													
Recu le 13/03/2025																																																																													

Source : Document interne à l'entreprise.

7.Emission du bon de commande le **13/02/2025**, valider par le directeur d'achat et responsable approvisionnement.

Figure N°11 : Bon de livraison .

EURL ENDEMEL						
DISTRIBUTEUR MATERIEL , équipement et consommable médico-chirurgical, laboratoire Et parapharmaceutique ADRESSE / 10, RUE DIDOUCHE MOURAD BEJAIA 06000 (EN FACE DU CHU) RC N° :06B0185286 ART N° :06017205114 NIF N° : 000606018528622 NIS N°000606010731170 COMPTE à SOCIETE GENERALE AGENCE BEJAIA SIDI AHMED 501 RIB 02100501113001614579 EMAIL: Sari.endemel@hotmail.com / FAX : 034 12 31 35 / GERANT: 06 61 43 41 21 / COMMERCIAL: 06 61 40 08 32						
Page n°. 1						
BON DE LIVRAISON N°. 123 / 2025						
Date : 25/03/2025 BC N°:		Client: Nom: SPA CEVITAL Activité: RAFFINERIE DE HUILE , SUCRE ET MARGARINERIE Adresse: NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA Région:				
N°.	Réf.	Désignation	Qté	PU	HT	TVA
1	B9105Y	KIT D'INTUBATION AVEC LARYNGOSCOPE	1.00	96 200.00	96 200.00	19%
2	GLUCO	GLUCOMETRE GRATUIT	1.00	0.00	0.00	19%
  						
Rabais: 0.00			Total HT	96 200.00		
			Total Remise	1 924.00		
			Total TVA	17 912.44		
			Total TTC	112 188.44		
 NIR 021005011130016145 79						

Source : Document interne à l'entreprise.

8.Réception de bon de livraison le 26/03/2025.

Figure N°12 : Facture du fournisseur.

EURL ENDEMEL																			
DISTRIBUTEUR MATERIEL, équipement et consommable médico-chirurgical, laboratoire Et parapharmaceutique																			
ADRESSE / 10, RUE DIDOUCHE MOURAD BEJAIA 06000 (EN FACE DU CHU) RC N° :0680185286 ART N° :06017205114 NIF N° : 000606018528622 NIS N°000606010731170 COMPTE B SOCIETE GENERALE AGENCE BEJAIA SIDI AHMED 501 RIB 02100501113001614579 EMAIL: Sarl.endemel@hotmail.com / FAX : 034 12 31 35 / GERANT: 06 61 43 41 21 / COMMERCIAL: 06 61 40 08 32																			
Page n°. 1																			
FACTURE N°. 14 / 2025																			
Date d'effet: Mode paie.:Chèque N°: 26/03/2025	Doit à: Nom: SPA CEVITAL Activité: RAFFINERIE DE HUILE , SUCRE ET MARGARINERIE Adresse: NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA N° RC: 06100-003802898 Id. Fisc.: 099806000380297																		
Bon de commande N°: CF25001704	Art.: 16183039083																		
N°.	Réf.	Désignation	U	Qté	PU	Mt. HT	Tva												
1	B9105Y	KIT D'INTUBATION AVEC LARYNGOSCOPE		1.00	96 200.00	96 200.00	19												
2	GLUCO	GLUCOMETRE GRATUIT		1.00	0.00	0.00	19												
Arretée la présente facture à la somme de: Detail TVA: Cent Douze Mille Cent Quatre-vingt Huit Dinars TVA 19%:17912.44 et Quarante Quatre Sentiimes																			
 <table> <tr> <td>Total HT</td> <td>96 200.00</td> </tr> <tr> <td>Total Remise</td> <td>1 924.00</td> </tr> <tr> <td>Total TVA</td> <td>17 912.44</td> </tr> <tr> <td>Total TTC</td> <td>112 188.44</td> </tr> <tr> <td>Timbre</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Net à payer</td> <td>112 188.44</td> </tr> </table>								Total HT	96 200.00	Total Remise	1 924.00	Total TVA	17 912.44	Total TTC	112 188.44	Timbre	0.00	Net à payer	112 188.44
Total HT	96 200.00																		
Total Remise	1 924.00																		
Total TVA	17 912.44																		
Total TTC	112 188.44																		
Timbre	0.00																		
Net à payer	112 188.44																		
RIB SGA 021005011130016145 79																			

Source : Document interne à l'entreprise.

9.Réception de la facture du fournisseur le 26/03/2025.

Figure N°13 : Bon de réception.

	BON DE RECEPTION ORIGINAL								
Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA F04160 ENDEMEL		Adresse de réception : 13/04/2025 DAPPMG MAGASIN MOYENS GENERAUX Motif : RECEPTEFRS							
N° Tel : 0661 43 41 21 N° Fax : 034 21 12 30									
N° de pièce Référence de pièce Date de pièce Référence fournisseur									
AR25002534 CF25001704 09/04/2025 BL N° 123/2025 Du 25/03/2025									
No	Produit	Désignation	Réf. fabricant	Emplacement	Qté livrée	Prix	Valeur		
1	BR105Y90-JI	KIT D'INTUBATION AVEC LARYNGOSCOPE		ZI-MASSB01	1,00	1/N	94 270,00	Nécessaire	
2	BR105Y900-F	GLUCOMETRE		ZI-MASSB01	1,00	1/N	0,00	0,00	
									
Magasinier Responsable Conformité Chef Magasinier    Karim TABTI Mazoud Nassim Samir BENAIDA Gestionnaire de stocks Superviseur HSE Unité Gestionnaire de stocks Senior									
Valeur Total : 94 270,01									
Imprimé le : 09/04/2025 à 08:06:19 Page 1 sur 1									

Source : Document interne à l'entreprise.

10. Etablissement de bon de réception le **09/04/2025** et valider par le gestionnaire de stocks, superviseur HSE unité et gestionnaire de stocks senior.

Figure N°14 : Bon de sortie.

 Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA		Tél: +213 (0)34 20 20 00 Fax: +213 (0)34 21 27 73		
BON DE SORTIE				
Dépôt: MAGASIN MOYENS GENERAUX N° Bon : SM25008313 Date : 09/04/2025 Motif : Consommation Service : Direction Hygiène Sécurité et Environnement Destinataire : Nassim MAZOZ		Chauffeur : N° Permis : DR25009023 Immatriculation :		
Opérateur de Saïsie :				
Produit	Désignation	Référence du fabricant	Unité	Quantité
B9105Y0019	GLUCOMETRE		UN	1,00
commegette : B9105Y0041	KIT D INTUBATION AVEC LARYNGOSCOPE		UN	1,00
<i>Visa du Magasinier</i>  Karim TABTI Gestionnaire de stocks		<i>Visa du Réceptionnaire</i>  MAZOZ Nassim Superviseur HSE Unité		

Source : Document interne à l'entreprise.

11. Etablissement de bon de sortie le **09/04/2025** valider par le gestionnaire de stocks et superviseur HSE unité.

Figure N°15 : Demande de règlement avec annexe.

Demande de Règlement

Cevital Agro Industrie Nouveau Quai-Port de Djézai
Tel: 034 20 20 00 Fax: 034 21 27 73

Mode de Règlement: VIREMENT CHEQUE ESPÈCES

N°: DR25004171

Code Tiers: 00004160 Nbre jours crédit fournisseur: 60
Raison Sociale: EURL ENDEMEL

Date: 14/04/2025
Demande Limite de règlement: 25/05/2025
Paiement souhaité le:

Structure: Direction Achats & Approvisionnem Opt/Service: Appro. IMS et Marketing
Objet de la Dépense: ACHA KITE DINTUBATION ET GLUCOMETRE

Montant en chiffres: 112 188,44 DZD Devise: dinars algériens
En lettres: Cent douze mille cent quatre-vingt-huit dinars algériens et quarante-quatre centimes

DIRECTION ORDONNATRICE:

Ordonnateur	Responsable	Directeur/DG
Hydia CHERIFI Approvisionneur	Moziana RAMDANI Responsable Approvisionnements	BELKAÏD M. Rachid Cevital Agro Industrie
94 AVR 2025	94 AVR 2025	94 AVR 2025

COMPTABILITÉ :

Comptable - Vérificateur	Responsable	Chef Département

TRESORERIE :

Trésorier	Responsable	DFC

Banque: N° OV/Chèque: Date: 14/04/2025 14:01:52

Date et heure d'impression: 14/04/2025 14:01:52 iManager: 3.7.8 Page: 1 / 3

Annexe Demande de Règlement

Cevital Agro Industrie Nouveau Quai-Port de Djézai
Tel: 034 20 20 00 Fax: 034 21 27 73

DOCUMENTS JOINTS:

Nature Achat:	Type Doc.:	Nb Expl: Observation:	Cache
PDR et Autres Fournitures			

Origine: Achats

0 Engagement:

1 Achat avec contrat:

Contrat signé par CEVITAL et le fournisseur	Original	1
TCO	Copie	2
Pro-forma des fournisseurs consultés	Copie	2

Achat sans contrat:

TCO	Original	2
Pro-forma des fournisseurs consultés	Copie	2

Origine: Supply Chain

2 Demande de règlement signée par:

L'approvisionneur	Original+Copie	2
Représentant hiérarchique		
Directeur ou son intermédiaire désigné		
(y joindre la note et/ou mail d'intérêmes)		

3 Bon de commande édité sur sage signé:

L'approvisionneur	Original+Copie	2
Représentant hiérarchique		
Directeur ou son intermédiaire désigné		
(y joindre la note et/ou mail d'intérêmes)		

4 Bon de réception édité sur sage signé par:

Le magasinier	Original+Copie	2
Chef magasinier		
Méthode de [confirmer]		

Origine: Fournisseur

5 Facture originale reçue de:

Mention « vu bon à payer »	Original+Copie	2
Mention N°C et/ou contrat		

CIRCULATION:

Chargé du dossier	Accusé de réception DFC
Hydia CHERIFI Approvisionneur	

Annexe Demande de Règlement

Cevital Agro Industrie Nouveau Quai-Port de Djézai
Tel: 034 20 20 00 Fax: 034 21 27 73

Dernier contrat en vigueur :
Date Expiration :

FACTURES :

N°FC	Designation	Réf Coswin	Date Fact.	Date Récep.	Nb. Jr.	Montant	Devise
15/2025	ACHA KITE DINTUBATION ET GLUCOMETRE	DateAssr: 14/04/2025 Ref: 0725001700	26/03/2025	26/03/2025	0	112 188,44	DZD
						Montant Total:	112 188,44 DZD

Nb Factures: 1

Source : Document interne à l'entreprise

12.Demande de règlement de l'achat effectuer ordonner par approvisionneur et valider par le responsable d'approvisionnement et directeur d'achat le 14/04/2025.

3.3. Grille de ségrégation des tâches :

Tableau N°3 : Grille de ségrégation des tâches.

Étape du processus	DG	DAF	Service Demandeur	Directeur de l'unité	Comptable	Responsable achat	Magasinier	Acheteur	Trésorerie
Expression du besoin			Exécution						
Vérification budgétaire		Contrôle							Contrôle
Approbation de la demande d'achat (DA)				Validation					
Consultation des fournisseurs / devis						Exécution		Exécution	
Sélection du fournisseur						Validation		Validation	
Émission du bon de commande	Validation					Exécution			
Passation de la commande	Validation					Exécution			
Réception physique des marchandises							Exécution		
Contrôle qualité et conformité						Contrôle	Contrôle		
Rapprochement BC / BL / Facture					Contrôle				
Imputation et enregistrement comptable					Exécution				
Préparation du paiement	Validation								Exécution
Signature des chèques / validation paiement	Validation	Contrôle							Exécution

Source : établir par nous même

Abréviations :

DA : Demande d'achat

BC : Bon de commande

BL : Bon de livraison

DG : Directeur Général

DAF : Directeur Administratif et Financier

3.3.1 Analyse et interprétation de la grille :

La grille que nous avons élaborée présente de manière structurée la répartition des responsabilités entre les différents acteurs du cycle d'achat. Son examen approfondi fait ressortir plusieurs enseignements majeurs :

a. Clarté et précision des attributions :

Chaque phase du processus d'achat est confiée à un poste clairement défini, sans chevauchement des responsabilités essentielles. Ainsi, le Service Demandeur se limite à l'expression du besoin, tandis que la validation de la demande d'achat (DA) relève exclusivement du Directeur d'Unité. Cette distinction renforce la traçabilité et la responsabilité de chacun dans le processus décisionnel.

b. Séparation des fonctions opérationnelles et de contrôle :

Les activités liées à la passation des commandes (consultation des fournisseurs, émission du bon de commande) sont assurées par le Responsable Achat et l'Acheteur. À l'inverse, les fonctions de vérification et d'autorisation des paiements (contrôle budgétaire, approbation finale) incombent au Directeur Administratif et Financier (DAF) et à la Trésorerie, avec une validation ultime par le Directeur Général. Cette dissociation empêche qu'une même personne prenne à la fois les décisions d'engagement des fonds et leur exécution, limitant ainsi les risques de collusion ou de détournement.

c. Spécialisation des tâches physiques et comptables :

Le Magasinier est exclusivement chargé de la réception physique des marchandises, garantissant l'indépendance du contrôle qualitatif et quantitatif. Le Responsable Achat et le Comptable fournisseurs effectuent ensuite le contrôle de conformité entre la commande, la réception et la facture. Enfin, l'imputation et l'enregistrement comptable sont

strictement dévolus au Comptable, distinct des fonctions de paiement assurées par la Trésorerie.

d. Conformité aux principes de contrôle interne :

L'absence de cumul de fonctions incompatibles confirme que le dispositif de Cevital respecte pleinement le principe de séparation des tâches tel que prescrit par le COSO 2013 (élément « Activités de contrôle », principe n°10). Cette organisation minimise les risques d'erreur, de fraude ou de conflit d'intérêts et répond aux exigences d'un contrôle interne robuste, garantissant ainsi la fiabilité des informations financières et la protection des actifs de l'entreprise.

3.4 Questionnaire de contrôle interne :

Ce questionnaire a été répondu par le responsable du contrôle et d'audit interne de l'entreprise, il vise à évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne relatif au cycle des achats au sein de l'entreprise

Tableau N°4 : Questionnaire de contrôle interne.

N°	Questions	Oui	Non	Observations
1	L'entreprise dispose-t-elle d'une structure organisationnelle clairement définie ?	X		La structure organisationnelle est clairement définie, ce qui favorise la lisibilité des responsabilités.
2	L'entreprise a-t-elle un code de conduite ou une charte éthique ?	X		L'existence d'un code de conduite renforce l'éthique et la conformité dans l'entreprise.
3	Existe-t-il une séparation des tâches pour éviter les conflits d'intérêts et la fraude ?	X		La séparation des tâches permet de réduire les risques de fraude et de conflit d'intérêts.
4	L'entreprise utilise-t-elle un système d'information fiable et sécurisé pour gérer ses opérations ?	X		Le système d'information est fiable et sécurisé, essentiel pour la protection des données.
5	L'entreprise a-t-elle une politique de gestion des risques formalisée ?	X		Une politique de gestion des risques structurée permet d'anticiper les événements défavorables.
6	Les principaux risques opérationnels sont-ils identifiés et évalués régulièrement ?	X		Les risques opérationnels sont régulièrement identifiés et évalués, notamment via les réunions S&OP et le suivi budgétaire
7	Les rôles et responsabilités des employés sont-ils bien définis et documentés	X		Les rôles et responsabilités des employés sont clairement définis dans les fiches de poste et les documents internes de l'entreprise
8	L'entreprise dispose-t-elle de mécanismes de détection des fraudes et erreurs ?	X		Des mécanismes de détection des fraudes sont opérationnels, renforçant la sécurité financière.
9	Les employés reçoivent-ils des formations régulières sur le contrôle interne et la gestion des risques ?	X		Les formations régulières renforcent la culture du contrôle interne et la maîtrise des risques.
10	Y a-t-il un seuil d'autorisation défini pour les achats ?	X		Un seuil d'autorisation pour les achats est établi, garantissant un contrôle hiérarchique sur les engagements financiers.

11	Les besoins en achats sont-ils formalisés via des demandes d'achats validées par un supérieur ?	X		Les besoins en achats sont formalisés et validés, ce qui permet une planification structurée et évite les demandes non justifiées.
12	Les commandes d'achats sont-elles toujours passées auprès de fournisseurs agréés ?	X		Les achats sont effectués uniquement auprès de fournisseurs agréés, assurant ainsi fiabilité et conformité aux normes internes.
13	Existe-t-il une procédure de consultation ou d'appel d'offres pour les achats importants ?	X		Une procédure de consultation est en place pour les achats importants, renforçant la transparence et la compétitivité.
14	Les bons de commande sont-ils numérotés de manière séquentielle et suivis ?	X		Les bons de commande sont numérotés et suivis, assurant une traçabilité et facilitant les vérifications ultérieures.
15	Le service comptabilité reçoit-il une copie de chaque bon de commande validé ?	X		Le service comptabilité est informé des commandes validées, ce qui permet un suivi budgétaire cohérent.
16	Les marchandises livrées sont-elles comparées au bon de commande avant d'être acceptées ?	X		La comparaison des marchandises livrées avec les bons de commande permet de vérifier la conformité des livraisons.
17	Un bon de réception est-il établi et signé après contrôle qualitatif et quantitatif des produits ?	X		Un bon de réception est établi après contrôle, garantissant l'exactitude des livraisons en termes de qualité et de quantité.
18	La facture fournisseur est-elle systématiquement rapprochée du bon de commande et du bon de réception avant paiement ?	X		Le rapprochement systématique des documents (commande, réception, facture) réduit les risques d'erreurs et de fraudes.
19	Les paiements aux fournisseurs sont-ils autorisés par une personne autre que celle qui a passé la commande ?	X		La séparation entre la commande et le paiement constitue un principe fondamental de contrôle interne.
20	Les règlements sont-ils effectués selon les conditions contractuelles négociées ?	X		Les paiements sont effectués selon les termes contractuels, ce qui reflète une gestion rigoureuse des engagements financiers.
21	Les fournisseurs sont-ils régulièrement évalués en fonction de la qualité, des délais et des prix pratiqués ?	X		L'évaluation régulière des fournisseurs permet d'assurer un partenariat basé sur la performance.
22	Un fichier fournisseur mis à jour est-il disponible pour éviter les fraudes et assurer un suivi efficace ?	X		La mise à jour du fichier fournisseur contribue à limiter les risques de fraude et facilite la gestion des relations fournisseurs.
23	Le système informatique utilisé pour la gestion des achats est-il sécurisé avec des accès limités selon les responsabilités ?	X		Le système de gestion des achats est sécurisé par des accès différenciés, renforçant la confidentialité et l'intégrité des données.
24	Les données des achats sont-elles sauvegardées régulièrement ?	X		Les sauvegardes régulières des données achats protègent contre les pertes d'informations critiques.
25	Des audits internes sont-ils réalisés périodiquement sur le processus d'achat ?	X		Des audits internes sont réalisés, assurant un contrôle continu et une amélioration des pratiques.
26	Y a-t-il des contrôles aléatoires sur les achats pour détecter d'éventuelles anomalies ou fraudes ?	X		Des contrôles aléatoires permettent de détecter rapidement les irrégularités éventuelles.
27	La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle qualitatif ?	X		Un contrôle qualitatif est systématiquement effectué à la réception, garantissant la conformité des produits aux exigences.

28	La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle quantitatif ?	X		Un contrôle quantitatif est également réalisé, permettant de vérifier la totalité des livraisons.
29	Existe-t-il une séparation claire des responsabilités entre les services achats, réception et comptabilité fournisseurs ?	X		Une séparation claire des fonctions entre achats, réception et comptabilité assure une indépendance des contrôles et réduit les conflits d'intérêts.

Source : établir par nous-même.

À travers cette étude de cas consacrée à Cevital Agro-industrie, nous avons pu examiner de manière détaillée le processus d'achat ainsi que le dispositif de contrôle interne mis en œuvre pour encadrer et sécuriser chaque étape. L'analyse a permis de constater que l'entreprise dispose d'un système structuré, reposant sur des procédures formalisées, des outils numériques fiables et performants, et une séparation claire des tâches entre les différents intervenants.

Le respect des principes du contrôle interne, tels que définis par le cadre COSO, est globalement assuré, notamment en matière de traçabilité, de validation hiérarchique et de gestion des risques.

Toutefois, certaines limites ont été relevées. En effet, nous avons observé l'absence de signatures ou de cachets sur certains documents clés, comme la demande d'achat **figure n°4**, ce qui fragilise la validité formelle de certaines opérations. Par ailleurs, l'utilisation de cachets humides au lieu de signatures électroniques retarde le traitement des documents et réduit le niveau de sécurisation et de traçabilité attendu dans un environnement digitalisé. Par ailleurs, l'analyse de l'exemple pratique étudié met en évidence une durée excessive entre la date de la demande d'achat **08/12/2024** et la date de bon de réception **09/04/2025**, soit un délai de près de quatre mois. Cette lenteur témoigne d'un allongement non optimal de la procédure, nécessitant une attention particulière. Il serait donc recommandé de simplifier les circuits d'approbation et de renforcer la digitalisation des étapes, afin de réduire sensiblement les délais de traitement des achats.

En somme, le dispositif en place chez Cevital constitue une base solide pour garantir la fiabilité du processus d'achat. Néanmoins, l'adoption de solutions numériques plus avancées, telles que la signature électronique, permettrait de renforcer la performance du système, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de consolider la sécurité des documents.

Conclusion générale

À travers cette recherche, nous avons analysé en profondeur le dispositif de contrôle interne appliqué au cycle des achats au sein de l'entreprise SPA Cevital. L'objectif principal était de répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure le dispositif de contrôle interne mis en place dans le cycle des achats chez Cevital permet-il de maîtriser les risques liés aux opérations d'approvisionnement et d'assurer la fiabilité des informations financières?**

L'étude, articulée autour d'un cadre théorique et d'une analyse de terrain menée au sein de **Cevital Agro-Industrie**, a permis de mettre en évidence plusieurs constats majeurs. D'abord, les résultats obtenus confirment la validité de l'hypothèse **H1**, selon laquelle le dispositif en place **chez Cevital** respecte globalement les principes fondamentaux du contrôle interne tels que définis par le référentiel **COSO**. Les cinq composantes – environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage – sont bien intégrées dans la gestion du processus d'achat **au sein de l'entreprise**.

Cependant, comme l'illustre l'hypothèse **H2**, certaines faiblesses subsistent **dans les pratiques observées chez Cevital**, notamment en ce qui concerne la formalisation de certains documents, l'usage insuffisant de la signature électronique, et l'application incomplète des délégations de pouvoirs. Ces points montrent que malgré la structure existante, des écarts entre les procédures théoriques et leur application effective **dans l'entreprise** persistent. Cela affecte la fluidité et la traçabilité du processus, et représente un risque en termes de fiabilité et de conformité.

En revanche, l'hypothèse **H3**, qui suggérait que l'absence de validation hiérarchique renforcerait la sécurité financière tout en accélérant les achats, s'est révélée erronée **dans le contexte de Cevital**. L'analyse a démontré que la validation hiérarchique est un élément indispensable à la sécurisation des engagements financiers et à la limitation des risques de fraude ou de dépenses non autorisées. Son absence constituerait au contraire une faiblesse majeure dans tout système de contrôle interne, y compris **celui de Cevital**.

Notre travail présente certaines limites. D'une part, la recherche s'est concentrée sur une seule entreprise, ce qui limite la généralisation des résultats. D'autre part, le temps imparti pour la collecte des données sur le terrain et l'accès restreint à certains documents internes n'ont pas permis d'approfondir certaines dimensions du contrôle interne, notamment les mécanismes de détection de fraude ou les audits informatiques.

En somme, SPA Cevital dispose d'un système de contrôle interne des achats relativement structuré et performant, mais perfectible. Pour améliorer l'efficacité globale du dispositif, il est recommandé de renforcer la formalisation documentaire, d'adopter des outils de digitalisation plus avancés (notamment la signature électronique), et de veiller à l'application rigoureuse des principes de séparation des tâches et de validation hiérarchique. Ces actions permettraient à l'entreprise de mieux maîtriser ses risques, de garantir une meilleure transparence, de réduire la durée de la procédure d'achat, et de renforcer la fiabilité des informations financières.

Les Annexes

Annexe 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.

1. Présentation de Cevital Agro-Industrie :

Créée en mai 1998, Cevital est une Société par Actions (SPA) à capital privé, doté d'un capital de 68,76 milliards de dinars algériens. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Béjaïa, bénéficiant ainsi d'un emplacement stratégique pour ses activités industrielles et logistiques. Cevital Agro-Industrie constitue l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaires Algérie. Elle regroupe plusieurs unités de production modernes, équipées de technologies de pointe, qui assurent la transformation et la production de biens agroalimentaires destinés tant au marché national qu'à l'exportation. Sa croissance soutenue au cours des cinq dernières années a fait de Cevital un acteur majeur dans la création de richesses et un important pourvoyeur d'emplois à l'échelle nationale. Grâce à une stratégie ambitieuse d'investissement et de développement, l'entreprise poursuit la mise en œuvre de nombreux projets industriels visant à renforcer sa position de leader dans le secteur. Avec un engagement constant envers la qualité, l'innovation et la satisfaction client, Cevital Agro-Industrie s'impose aujourd'hui comme un modèle de réussite dans l'économie algérienne, tout en contribuant activement à la souveraineté alimentaire du pays.

2. Secteurs d'activités :

Le Complexe Agro-alimentaire de Cevital regroupe plusieurs unités industrielles spécialisées, couvrant l'ensemble de la chaîne de transformation agroalimentaire. Ces unités de production sont à la fois modernes et stratégiques, contribuant activement à l'autosuffisance alimentaire nationale et à l'exportation. Elles comprennent :

- 1. Les huiles végétales** : extraction, raffinage et conditionnement d'huiles alimentaires destinées à la consommation locale et à l'export.

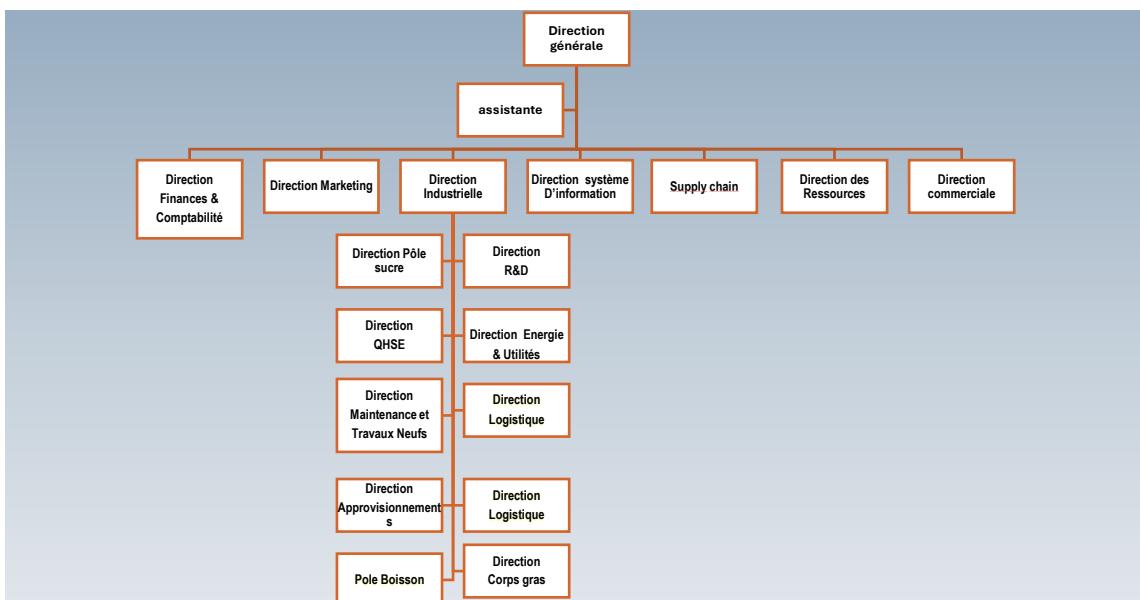
2. **La margarine et les graisses végétales** : production de margarine et de graisses végétales adaptées à différents usages culinaires et industriels.
3. **Le sucre blanc** : raffinerie de sucre à partir de matières premières importées ou locales, pour la consommation domestique et industrielle.
4. **Le sucre liquide** : production de sucre liquide utilisé principalement dans l'industrie agroalimentaire (boissons, confiseries, etc.).
5. **Les silos portuaires** : infrastructures de stockage portuaire permettant de recevoir et de conserver les matières premières en vrac, notamment les céréales et les graines oléagineuses.
6. **Les boissons** : fabrication de boissons non alcoolisées variées répondant aux besoins du marché local.

3. Présentation de la structure organisationnelle de cevital agro-industrie :

L'entreprise Cevital adopte une structure organisationnelle hiérarchique et fonctionnelle, articulée autour de la **Direction Générale**, qui supervise l'ensemble des activités stratégiques et opérationnelles du groupe. L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La Direction est composée d'un **secrétariat** et de 19 directions.

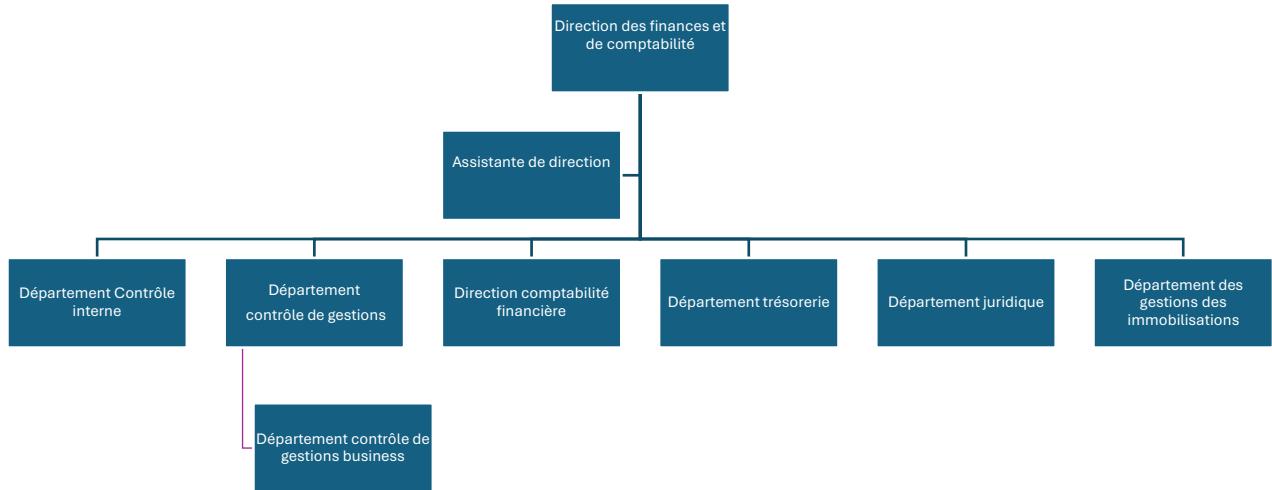
La structure se divise ensuite en plusieurs grandes directions fonctionnelles et opérationnelles, chacune étant chargée d'un domaine spécifique

Figure N° 16 : Organigramme générale de cevital agro-industrie.



Source : Document interne de cevital

Figure N°17 : Organigrammes DFC



Source : Document interne à l'entreprise

Annexe 2 : Questionnaire d'évaluation du Contrôle Interne

N°	Questions	Oui	Non	Observations
1	L'entreprise dispose-t-elle d'une structure organisationnelle clairement définie ?			
2	L'entreprise a-t-elle un code de conduite ou une charte éthique ?			
3	Existe-t-il une séparation des tâches pour éviter les conflits d'intérêts et la fraude ?			
4	L'entreprise utilise-t-elle un système d'information fiable et sécurisé pour gérer ses opérations ?			
5	L'entreprise a-t-elle une politique de gestion des risques formalisée ?			
6	Les principaux risques opérationnels sont-ils identifiés et évalués régulièrement ?			
7	Les rôles et responsabilités des employés sont-ils bien définis et documentés			
8	L'entreprise dispose-t-elle de mécanismes de détection des fraudes et erreurs ?			
9	Les employés reçoivent-ils des formations régulières sur le contrôle interne et la gestion des risques ?			
10	Y a-t-il un seuil d'autorisation défini pour les achats ?			
11	Les besoins en achats sont-ils formalisés via des demandes d'achats validées par un supérieur ?			
12	Les commandes d'achats sont-elles toujours passées auprès de fournisseurs agréés ?			
13	Existe-t-il une procédure de consultation ou d'appel d'offres pour les achats importants ?			
14	Les bons de commande sont-ils numérotés de manière séquentielle et suivis ?			
15	Le service comptabilité reçoit-il une copie de chaque bon de commande validé ?			
16	Les marchandises livrées sont-elles comparées au bon de commande avant d'être acceptées ?			
17	Un bon de réception est-il établi et signé après contrôle qualitatif et quantitatif des produits ?			
18	La facture fournisseur est-elle systématiquement rapprochée du bon de commande et du bon de réception avant paiement ?			

19	Les paiements aux fournisseurs sont-ils autorisés par une personne autre que celle qui a passé la commande ?
20	Les règlements sont-ils effectués selon les conditions contractuelles négociées ?
21	Les fournisseurs sont-ils régulièrement évalués en fonction de la qualité, des délais et des prix pratiqués ?
22	Un fichier fournisseur mis à jour est-il disponible pour éviter les fraudes et assurer un suivi efficace ?
23	Le système informatique utilisé pour la gestion des achats est-il sécurisé avec des accès limités selon les responsabilités ?
24	Les données des achats sont-elles sauvegardées régulièrement ?
25	Des audits internes sont-ils réalisés périodiquement sur le processus d'achat ?
26	Y a-t-il des contrôles aléatoires sur les achats pour détecter d'éventuelles anomalies ou fraudes ?
27	La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle qualitatif ?
28	La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle quantitatif ?
29	Existe-t-il une séparation claire des responsabilités entre les services achats, réception et comptabilité fournisseurs ?

Bibliographie

OUVRAGES :

- A. Bertin, É. (2007). *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*. Éditions d'organisation, p. 62.
- B. Joncour, Y. & Penaud, P. (s.d.). (2000), L'achat *public*. Paris : Éditions d'organisation, pp. 08–09.
- C. Le Moigne, R. (2018). *Supply Chain Management : Achat, production, logistique, transport, vente* (2^e éd.). Dunod, p. 60.
- D. Renard, J. (2016). *Théorie et pratique de l'audit interne* (9^e éd.). Paris: Eyrolles, p. 364.

Référentiels et cadres professionnels:

- A. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). Cadre intégré du contrôle interne, p. 02.
- B. IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). (2018). Référentiel intégré de contrôle interne, p. 23.

Normes :

- A. ISO (Organisation internationale de normalisation). (2015). *Norme ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*. Genève.

SITES INTERNET :

- A. <https://www.buymadeeasy.com/blog/definition-du-processus-achat> Consulté le 29/05/2025.
- B. <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/approvisionnement/processus-d-achat> consulté le 29/05/2025.
- C. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/achat/667> consulté le 27/05/2025.
- D. <https://trustpair.com/fr/blog/gestion-des-risques-achats-optimisez-votre-performance> consulté le 27/05/2025.

Liste des illustrations

Listes des tableaux :

N° Tableau	Désignation du tableau	Page
Tableau 1	Stratégie de validation des offres (TCO).	Page 16
Tableau 2	Seuils de signature des contrats selon le type d'achat.	Page 17
Tableau 3	Grille de ségrégation des tâches.	Page 31
Tableau 4	Questionnaire du contrôle interne.	Pages 33–34

Listes des Figures :

N° Figure	Désignation de la figure	Page
Figure 1	Les composants du contrôle interne	Page 04
Figure 2	Diagramme de circulation des documents (flow-chart) du processus d'achat	Page 11
Figure 3	Symboles usuels de diagramme de circulation	Page 12
Figure 4	Demande d'achat	Page 20
Figure 5	Facture proforma du premier fournisseur	Page 21
Figure 6	Email validation technique de la demande d'achat	Page 22
Figure 7	Facture proforma du deuxième fournisseur	Page 22
Figure 8	Tableau comparatif des offres (TCO)	Page 23
Figure 9	Validation du tableau comparatif des offres (TCO)	Page 24
Figure 10	Bon de commande	Page 25
Figure 11	Bon de livraison	Page 26
Figure 12	Facture du fournisseur	Page 27
Figure 13	Bon de réception	Page 28
Figure 14	Bon de sortie	Page 29
Figure 15	Demande de règlement avec annexe	Page 30
Figure 16	Organigramme général de CEVITAL Agro-Industrie	Page 39
Figure 17	Organigrammes DFC	Page 40

Listes des schémas :

N° Schéma	Désignation du schéma	Page
Schéma 1	Les étapes du processus d'achat	Page 06

Table des matières

REMERCIEMENTS	
LISTE DES ABREVIATIONS	
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIER CHAPITRE : LE CONTROLE INTERNE DANS LE CYCLE D'ACHAT	3
SECTION 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE	3
<i>1.1. Définition du contrôle interne</i>	3
<i>1.2. Les Objectifs du contrôle interne</i>	3
1.2.1. Objectifs d'exploitation	3
1.2.2. Objectifs de présentation de l'information	3
1.2.3. Objectifs de conformité	4
<i>1.3. Les composants du contrôle interne</i>	4
SECTION 2 : LE CYCLE DES ACHATS EN ENTREPRISE	5
<i>2.1. Définition de l'achat</i>	5
<i>2.2. Les types d'achats</i>	5
2.2.1. Les achats directs	5
2.2.2. Les achats indirects	5
2.3. <i>Définition d'un processus</i>	6
2.4. <i>Définition du processus d'achat</i>	6
2.5. <i>Les étapes principales du processus d'achat</i>	6
2.6. <i>Les risques liés à la fonction d'achat</i>	7
2.6.1. Risque de fraude	7
2.6.2. Risque de non-conformité des fournisseurs	7
2.6.3. Risque de dépendance excessive	7
2.6.4. Risque opérationnel	7
DEUXIEME CHAPITRE : CONTROLE INTERNE DES ACHATS CHEZ SPA CEVITAL AGRO-INDUSTRIE.	9
SECTION 1 : LE PROCESSUS D'ACHATS CHEZ SPA CEVITAL.....	9
<i>1.1. Présentation du processus d'achats</i>	9
<i>1.2. Étapes principales du processus d'achat</i>	9
1.2.1 Expression du besoin	9
1.2.2 Validation de la DA	10
1.2.3 Réception et analyse par l'équipe Achats	10
1.2.4 Sourcing et consultation fournisseurs	10
1.2.5 Évaluation fournisseurs et sélection	10
1.2.6 Émission et validation du Bon de Commande (BC)	10
1.2.7 Réception des biens/services	10
1.2.8 Traitement logistique et douanier (si import)	10
1.2.9 Paiement du fournisseur	10
<i>1.3. Diagramme de circulation (flow-chart)</i>	11
SECTION 2 : LE DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE APPLIQUE AUX ACHATS.	13
<i>2.1. Principes Généraux</i>	13
<i>2.2. Dispositif du contrôle interne</i>	15
2.2.1 Calcul du besoin	15
2.2.2 Consultation et Sélection des Fournisseurs	15
2.2.3 Engagement (Contractualisation)	16
2.2.4 Contrôle budgétaire	17
2.2.5 Latitudes financières :	17

SECTION 3 : ANALYSE CRITIQUE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DES ACHATS CHEZ CEVITAL	18
3.1. Méthodologie de l'évaluation du contrôle interne	18
3.2. Exemple d'un achat chez cevital	19
3.3. Grille de ségrégation des tâches	31
3.3.1 Analyse et interprétation de la grille	32
a. Clarté et précision des attributions	32
b. Séparation des fonctions opérationnelles et de contrôle	32
c. Spécialisation des tâches physiques et comptables	32
d. Conformité aux principes de contrôle interne	33
3.4 Questionnaire de contrôle interne	33
CONCLUSION GENERALE.....	36
LES ANNEXES.....	38
ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	38
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....	41
BIBLIOGRAPHIE.....	43
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	44
RESUME	47

• Résumé :

Résumé :

Ce mémoire porte sur le contrôle interne dans le cycle d'achat, à travers une étude de cas réalisée au sein de **CEVITAL Agro-industrie Béjaïa**. L'objectif est d'évaluer l'efficacité du dispositif mis en place pour maîtriser les risques liés aux approvisionnements et garantir la fiabilité des informations financières. La problématique centrale est : **dans quelle mesure le contrôle interne du cycle d'achat chez CEVITAL permet-il d'assurer la sécurité, la conformité et la performance des opérations ?**

L'étude repose sur une démarche qualitative combinant analyse documentaire, observation directe, grille de ségrégation des tâches, questionnaire et étude d'un cas réel. Les résultats montrent que le système de contrôle interne de CEVITAL est globalement conforme au référentiel COSO. Cependant, des limites subsistent, notamment en matière de **formalisation** et de **digitalisation**. Deux hypothèses ont été validées (respect des principes du contrôle interne et présence de faiblesses), tandis que l'impact des outils digitaux reste à approfondir. Le mémoire souligne ainsi le rôle stratégique du contrôle interne dans la gestion des achats et propose des pistes d'amélioration, notamment par **l'automatisation** et **la transformation numérique** du processus.

Mots-clés : Contrôle interne, cycle d'achat, CEVITAL, approvisionnement, risques, conformité, COSO, digitalisation.

الملخص :

يتناول هذا البحث موضوع الرقابة الداخلية في دورة الشراء من خلال دراسة حالة بمؤسسة سيفيتال للصناعات الغذائية ببجاية. ويهدف إلى تقييم فعالية النظام المطبق للتحكم في المخاطر المرتبطة بعمليات التزويد وضمان موثوقية المعلومات المالية. وتتمثل الإشكالية الأساسية في: إلى أي مدى يسمح نظام الرقابة الداخلية لدوره الشراء لدى سيفيتال بضمان أمن العمليات، امتثالها وكفاءتها؟ تم الاعتماد على منهج نوعي يجمع بين التحليل الوثائقي، الملاحظة المباشرة، شبكة فصل المهام، استبيان موجه للمسؤول عن الرقابة غير أن، COSO الداخلية، ودراسة حالة واقعية. أظهرت النتائج أن نظام الرقابة الداخلية في سيفيتال يتماشى بشكل عام مع إطار هناك بعض النقصان، خاصة فيما يتعلق بالتوثيق والرقمنة. تم التأكيد من فرضيات الاحترام العام لمبادئ الرقابة الداخلية وجود بعض النقصان بينما لم يتم التحقق تماماً من أثر الأدوات الرقمية. يبرز هذا العمل الدور الاستراتيجي للرقابة الداخلية في إدارة المشتريات ويقترح سبل لتحسينها من خلال التحول الرقمي للعملية

الكلمات المفتاحية : COSO، الرقابة الداخلية، دورة الشراء، سيفيتال، التزويد، المخاطر، الرقمنة، الامتثال

Abstract :

This thesis focuses on internal control within the purchasing cycle, through a case study conducted at CEVITAL Agro-industry Béjaïa. The main objective is to assess the effectiveness of the internal control system implemented to manage procurement-related risks and ensure the reliability of financial information. The central question is: to what extent does CEVITAL's internal control over the purchasing cycle ensure the security, compliance, and efficiency of operations? A qualitative methodology was adopted, combining document analysis, direct observation, a task segregation grid, a questionnaire addressed to the internal control manager, and the study of a real purchase case. The results show that CEVITAL's internal control system complies with the COSO framework. However, some weaknesses persist, particularly in terms of documentation and digitalization. Two hypotheses were confirmed (compliance with internal control principles and presence of implementation weaknesses), while the impact of digital tools was only partially validated. This work highlights the strategic role of internal control in managing purchases and proposes avenues for improvement, notably through automation and digital transformation of the process.

Keywords: Internal control, purchasing cycle, CEVITAL, procurement, risks, compliance, COSO, digitalization.