

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Science financière
Spécialité : Finance et Comptabilité
Option : Comptabilité et Audit

L'INTITULE DU MEMOIRE

**Audit interne de la fonction achat au sein de l'entreprise SPA
TCHIN LAIT**

Présenté par :

- MAUCHE YANIS
- KASSA SEIFEDDINE

Dirigé par :

- BERRABAH BILAL

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Nous exprimons tout d'abord nos profonds remerciements à notre encadreur Mr BERRABAH pour sa grande disponibilité, son écoute, son suivi tout au long de ce travail, ainsi que pour sa patience et sa compréhension des situations diverses et variées.

Nous adressons nos vifs remerciements, à tout le personnel du service audit interne au sein de la SPA TCHIN LAIT, particulièrement Mme MIRA GHANIA qui nous a encadrées au cours de notre stage et qui nous a fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économique, des sciences de gestion, et des sciences commerciales.

Que toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, soit assurée de notre profonde reconnaissance.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

La mémoire de ma grand-mère

A vous mes chères parents, ce modeste travail qui est le fruit de vos interminables conseils, assistance, et soutien moral, en témoignage de ma reconnaissance et mon affection, dans l'espoir que vous en serez fier

A Yasmine pour son soutien A mes frères Mehdi et Razine.

A mon binôme Sifou et toute sa famille.

A tous mes amies.

MAOUCHE YANIS

Dédicaces

Je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail

La mémoire de mes chers grands parents

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

Ainsi qu'à mes frères SIDALI AIMEDEDDINE et SALAH EDDINE.

A mes chère amis JUGO, MAHREZ ET HABIB.

A mon binôme Yanis et sa famille

A tous mes enseignants.

KASSA SEIFEDDINE

Sommaire

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I

Cadre théorique de l'audit interne

Introduction	
Section 01 : Généralités sur l'audit interne	01
Section 02 : le dispositif de l'audit interne	08
Section 03 : le positionnement de la fonction d'audit interne	23
Conclusion	

CHAPITRE II

Cadre théorique du contrôle interne

Introduction	29
Section 01 : généralité sur le contrôle interne.....	28
Section 02 : dispositif du contrôle interne.....	37
Section 03 : généralité sur la fonction d'achat	42
Conclusion	

Chapitre III

Audit interne de la fonction achat au sein de TCHIN

Introduction	56
Section 01 : Prise de connaissance de l'organisme d'accueil TCHIN LAIT	54
Section 02 : la mission d'audit de la fonction d'achat au seins de TCHIN LAIT	63
Conclusion générale	91
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Liste des tableaux

Tableau 1 : les sites de distributions

Tableau 2 : la grille de séparation des tâches

Tableau 3 : Description des étapes

Tableau 4 : tableau d'identification des risques

Tableau 5 : tableau d'inventaire des dysfonctionnements

Tableau 6 : questionnaire d'appréciation du contrôle interne

Liste des figures

Figure 1 : Les composantes de contrôle interne

Figure 2 : l'organigramme de TCHIN LAIT

Figure 3 : l'organigramme de la procédure d'achat

Figure 4 : lettre de mission

Figure 5 : diagramme de circulation de la demande achat

Figures 6 : feuille de révélation et d'analyse des problèmes

Figure 7 : feuille de révélation et d'analyse de problème

Liste d'abréviations

Abréviations	Significations
AI	Audite interne
CI	Contrôle interne
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institut of Internal Auditor
IFAC	International Federation of Accountants
UEC	Union européenne des experts comptables
OECCA	Ordre des experts comptables et comptables agrès
AMF	Autorité du marché financière
DCD	Diagramme de circulation des documents
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GST	Grille de séparation des taches
QCI	Questionnaire du contrôle interne
SCI	Système d'information comptable
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	Committe of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
PAC	Principe auto controle
INTOSAI	L'organisation international des instituts supérieures du contrôle de finance publiques
BC	Bon de commande
BL	Bon de livraison
SPA	Société par action
UHT	Ultras haute température
DG	Direction générale
DFC	Direction finance et comptabilité

DRH	Direction ressource humaine
DA	Direction achat
TCO	Tableau comparatif des offres
ERP	Entreprise ressource planning
DAP	Direction approvisionnement
MP	Matière première
CA	Chiffre d'affaire
BR	Bon de réception
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

Introduction générale

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

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

L'audit interne est une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle.

A cet effet les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance afin d'améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.

L'auditeur décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux auditées qui leur rapportent une solution. Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser mais d'arbitrer des règles du jeu du groupe et surtout de faire pratiquer les 3 R « recherche, reconnaître et remédier » aux faiblesses de l'organisation. Il aide à anticiper les problèmes, et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue.

Dans la plupart des entreprises, les matières premières, les composants, les fournitures et services divers sont acquis à l'extérieur. La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise dépendront des choix ou des arbitrages réalisés à cette occasion.

Pour cela on développera un contexte sur la fonction d'achat qui est un élément de la fonction de l'approvisionnement. Et sa fonction principale est de gérer la fonction approvisionnement à l'intérieur d'une structure définie afin d'en tirer maximum.

La fonction achat approvisionnement, qui est depuis toujours une fonction indispensable à l'entreprise, joue désormais un rôle stratégique de premier plan. Aujourd'hui, elle est devenue une fonction aux multiples facettes mais aussi un secteur incontournable pour assurer la compétitivité de l'entreprise. En effet, dans un environnement économique de plus en plus compétitif, les achats contribuent de façon décisive à la performance économique de l'entreprise en réduisant les coûts d'achat qui ont un impact direct sur la marge opérationnelle, d'où la nécessité de y mettre en place un système de contrôle interne veillant sur le bon fonctionnement du processus ; la fiabilité des informations financières ; l'efficacité des opérations et jouant un rôle clé dans la conduite et le pilotage de cette fonction.

Elle doit agir de façon à assurer aux utilisateurs un approvisionnement en matériels, matières, marchandises, services et fournitures.

L'audit de la fonction achat et approvisionnement est une action volontaire décidée par l'entreprise avec pour objet d'apprécier la qualité de l'organisation de sa fonction achat et le niveau de performance de ces acheteurs. Il permet donc de s'assurer en permanence de l'efficacité des acheteurs et du bon fonctionnement de l'organisation des achats et des approvisionnements.

Le thème que nous proposons de développer et d'étudier tout au long de ce travail, traite de l'audit interne de la fonction d'achat approvisionnement dans toute sa globalité, c'est-à-dire de sa caractéristique de son processus de fonctionnement.

Comment mener une démarche d'audit de la fonction achat au sein de l'entreprise SPA TCHIN LAIT ?

Il est question pour nous, à travers cette étude de montrer :

Qu'est-ce que l'audit interne ?

Comment est organisée une fonction de l'audit interne au sein de la SPA TCHINLAIT ?

Quelle est l'importance de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise **TCHIN LAIT**

-Existe-t-il une démarche exhaustive pour réaliser la mission d'audit de la fonction Achats au sein de l'entreprise TCHIN LAIT ?

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

Hypothèse 1 : L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

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

Hypothèse 3 : L'importance de l'audit interne est d'aider l'entreprise **TCHIN LAIT** à atteindre ses objectifs en évaluant son processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Il est également possible de faire des propositions pour renforcer l'efficacité de ces entreprises.

Hypothèse 4 : Il existe au sein de l'entreprise **TCHIN LAIT** une démarche exhaustive pour réaliser un audit des achats, l'entreprise répond aux exigences croissantes en matière de souplesse, de réactivité et de performance. Les sociétés demandant ce véritable conseil en achats qui sont des entreprises désireuses de progrès et d'évolution à long terme.

Afin de réaliser ce travail, nous allons nous référer à différents ouvrages et mémoires qui se rapportent à notre thème, et aussi à des données obtenues suite à notre stage pratique que nous avons effectué au niveau de **TCHIN LAIT CANDIA**.

Nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Le chapitre 1 est destiné à introduire les notions générales et fondamentales de l'audit interne, et le chapitre 2 est le cadre théorique du contrôle interne, abordant principalement la généralité du contrôle interne et les fonctions achats et approvisionnements et le déroulement de ces missions et objectifs au sein de l'entreprise. Concernant le chapitre 3 il sera consacré au cas pratique qui commence par la présentation générale de l'organisme d'accueil et qui se termine avec une étude de cas d'analyse d'audit de la fonction achat approvisionnement au sein de **TCHIN LAIT** afin de mieux comprendre le déroulement d'une mission d'audit interne.

Chapitre I

Cadre théorique sur l'audit interne

L'augmentation du risque économique dans les pays et la faillite de plusieurs entreprises ces dernières années ont mis en évidence la nécessité d'outils de gestion et de contrôle de plus en plus efficaces. Par conséquent, le bon fonctionnement de toute organisation passe par la gestion de son environnement interne. Ce contrôle nécessite une bonne surveillance des opérations effectuées et l'utilisation de moyens appropriés. Dans ce contexte, la mise en place d'une organisation de service d'audit interne est essentielle pour l'organisation, et son bon fonctionnement doit être accepté. Mais dans les pays en développement, en raison de la jeunesse de l'industrie, on craint toujours l'audit malgré l'aspect particulier, professionnel et gratifiant qu'il apporte.

L'activité d'audit interne est créatrice de valeur ajoutée et ses principales missions sont d'apporter aux directions générales et comités d'audit un éclairage sur les risques et les systèmes de contrôle interne mais également d'être au service de l'ensemble de l'organisation afin d'apporter une réelle contribution à la gouvernance d'entreprise.

Dans ce présent chapitre, il convient bien de délimiter ce que nous entendons par la notion d'audit. En effet on distingue :

- L'audit externe légal qui est une activité obligatoire. Sa finalité est d'émettre une opinion sur la sincérité des états financiers.
- L'audit externe contractuel est effectué par un cabinet d'audit à la demande d'un client.
- L'audit interne est réalisé par le service d'audit. Il effectue ses travaux selon les orientations définies par la direction.

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

Section 1 : généralité sur l'audit

Avant de présenter la définition de l'audit interne en particulier, on va d'abord revenir en arrière jusqu'aux origines de l'audit.

1.1. L'origine historique de l'audit :

Le terme AUDIT trouve son origine dans la racine latine « Audio, Audire : écouter ».

Cette origine montre la réelle signification d'écoute de la fonction. Son caractère générique est naturellement employé pour tout ce qui constitue une analyse et une opinion sur une situation.

Cependant, la notion d'audit a marqué son existence dans plusieurs civilisations lointaines et diversifiées¹.

300 avant JC ;

À Athènes : un contrôleur était responsable d'examiner les comptes de la trésorerie publique, et un autre pour toutes les personnes occupant un poste impliquant la manipulation des fonds publics.

A cet égard, Aristote observe : « dix logistae et dix enthuni étaient choisis au sort, chaque responsable public devait leur rendre des comptes, ils présentaient leurs résultats à la cour. Quiconque détournait des fonds devait rendre dix fois la somme dérobée ; dans le cas d'erreur administrative, la cour l'évaluait et le responsable devait le rendre sur un délai de 9 mois, à défaut le remboursement doublait.

À l'ère de la Rome antique : Le terme AUDIT est devenu fréquemment pratiqué à l'époque de l'empire romain, le jugement des plaintes se faisait devant une jurisprudence à partir de l'audition des témoins ; ainsi les gouvernements romains avaient pris l'habitude de désigner questeurs qui contrôlaient les comptabilités de toutes les provinces.

Les Romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'Empereur sur la gestion des provinces.

Le moyen Âge :

En Europe, précisément la dynastie mérovingienne, le roi a chargé des délégués « missi dominici », ils sont des envoyés extraordinaires du seigneur. Or, ces agents ont devenu ordinaires lorsque le roi Charlemagne, connu par Charlemagne en fait des agents réguliers de contrôle de l'administration locale. Éventuellement, les "missi dominici" étaient composés de deux personnes : un laïc (comte) et un clerc (évêque ou abbé) ; ils étaient affectés chaque année à la visite d'une région – dite missaticum – leurs compétences étaient théoriquement collectives et universelles.

¹ (Paul Robert- Dictionnaire de la langue française LE PETIT ROBERT 1- Edition 1992

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

Après l'ère des charlemagnes, l'audit commença à être connue et à partir du 13eme siècle, cette période a connu une révolution en matière d'audit :

-La cite de pise a demandé un comptable bien connue, FIBONCCI, d'exercer comme auditeur de la municipalité moyennant des honoraires fixes.

-De même Venise avec d'avantage d'ingéniosité, a introduit pour ces auditeurs un système de paiement par résultat, les honoraires étaient calculés en fonction du nombre et de l'importance des erreurs et des fraudes découverte par l'auditeur.

Cette tradition s'est ultérieurement répandue, tout d'abord exclusivement dans les administrations. Puis, après l'événement du capitalisme et de l'actionnariat public, des prescriptions légales ont prévu l'intervention de réviseurs comptables pour les sociétés par actions dont le capital était ouvert aux publics. L'éclosion de l'audit vint avec la formation des grandes entreprises qui doivent rendre comptes à divers intéressés, puissance publique, associés, investisseurs, créiteurs divers, etc. Seul des chiffres significatifs et résumés doivent être fournis à ces partenaires d'où le premier rôle des auditeurs est de donner leur caution à ces chiffres.

De la fiabilité des documents comptables, l'audit s'est ensuite Progressivement étendu à l'appréciation du contrôle interne, c'est-à-dire à la fiabilité de l'information de gestion en général et au respect des procédures internes. »

Seuls des chiffres significatifs et résumés doivent être fournis à ces partenaires d'où le premier rôle des auditeurs est de donner leur caution à ces chiffres². »

² H. VLAMINICK. Histoire de la comptabilité, Edition 1979, p17.

1.2. Définition de l'audit interne

. Pour définir ce concept, de multiples définitions ont été formulées, la plus exhaustive étant celle de l'IFACI qui le définit comme « Une activité indépendante et objective qui rassure un organisme sur le degré de maîtrise de ses opérations, qui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en formulant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

L'Institute of International Auditors (IIA) a défini l'audit interne comme « une activité indépendante et objective qui fournit à une organisation une certitude quant au degré de contrôle de ses opérations, fournit des conseils sur la manière de les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée³.

Du fait de la variété des domaines à couvrir et des missions à conduire, l'audit interne doit disposer d'une gamme de compétences toujours plus étendue. La formation permanente constitue un **facteur clé de performance** au plan individuel et collectif. »

L'audit est l'outil de la maîtrise des risques et le garant de la sécurité des biens et des personnes. C'est un remède qui agit en forçant la prise de conscience puis l'action. C'est une option qui agit au niveau des organes défaillant à condition que l'on suive les recommandations⁴.

Il n'y a pas d'audit interne sans dispositifs de contrôle interne. En effet, la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints⁵.

³ / (IFACI) Il a été fondé en 1965 sous le statut associatif institut français de l'audit et du contrôle interne, il fédère 4000 auditeurs issus de quelques 900 organismes publics et privés. Affilié à l'IIA, l'IFACI bénéficie d'un réseau de plus de 165000 spécialistes de l'audit répartis 160 pays.

⁴ Olivier LEMANT et pierre SHICK. « Guide self audit », éd d'organisation, paris, 1995, p : 155.

⁵ BERTIN, (E), « Audit interne, enjeux et pratique à l'international » édition, Eyrolles, Paris 2007, P21.

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

1.3 Types d'audit :

Pour pouvoir donner une typologie de l'audit, il y a lieu de préciser les critères qui peuvent être retenus pour classer les différents types d'audit.

1.3.1. Classification selon le statut de l'auditeur

1.3.1.1. Audit légal

Les responsabilités de l'auditeur peuvent être résumées comme suit :

Certification proprement dite : Le commissaire aux comptes certifie que les comptes annuels sont réguliers et qu'ils reflètent fidèlement et fidèlement les résultats d'exploitation de l'exercice écoulé ainsi que la situation financière et le patrimoine de la société à la fin de l'exercice en cours.

Contrôles de légalité : Les commissaires aux comptes signalent à l'assemblée générale des actionnaires les irrégularités et inexactitudes qu'ils découvrent dans l'exercice de leur mandat et les irrégularités dont ils ont connaissance.

1.3.1.2. Audit contractuel

Le contrôle légal des comptes n'est obligatoire que pour certaines sociétés, cependant, toute entreprise a la faculté si elle le veut de s'adresser à un professionnel indépendant pour que celui-ci révise ses comptes ou audite sa situation. On parle donc d'audit contractuel.

1.3.2. Classement selon la nature de l'audit

1.3.2.1. Audit interne

L'audit interne est une fonction d'aide à la gestion. Partant du contrôle comptable et financier, la fonction d'audit interne couvre aujourd'hui un ensemble de concepts plus large et plus riche et répond aux exigences croissantes d'une gestion de plus en plus complexe des entreprises. Il a pour objet d'aider les membres de l'entreprise à s'acquitter efficacement de leurs fonctions. À cette fin, l'audit interne fournit des analyses, des évaluations, des recommandations, des avis et des informations sur les activités examinées.

1.3.2.2. Audit externe

Selon la définition de C. Herbert, il s'agit « d'une fonction indépendante de la société dont l'objectif est d'examiner une opinion raisonnable sur la régularité et l'authenticité des comptes annuels, dont le rapport certifié est généralement fourni à un tiers. Des commissaires aux comptes parfois Émettre un rapport à la direction sur la qualité des contrôles internes de

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

l'entreprise parce qu'elle, est conçu et appliqué, constitue une sécurité quant à la fiabilité des informations financières »⁶.

1.3.3. Classement par objectifs

1.3.3.1. Audit de conformité

Il s'agit donc de comparer les règles avec la réalité, c'est-à-dire ce qui devrait être et ce qui est. Ainsi, pour accomplir sa mission, l'auditeur se rapportera aux références internes et externes de l'entreprise, ce qui lui permettra d'identifier les écarts inapplicables ou mal compris. Les auditeurs analyseront ces écarts pour en déterminer les causes et formuleront ensuite des recommandations correctives.

1.3.3.2. Audit d'efficacité

Il permet d'examiner la pertinence de l'organisation et des méthodes, l'adéquation des moyens de mise en œuvre par rapport aux objectifs fixés, la rigueur et la qualité de la gestion. Les auditeurs doivent avoir un avis non seulement sur la bonne application des règles, mais aussi sur la qualité des règles : cette approche fonctionne-t-elle ? ...

1.3.4. Classement selon le domaine d'application

1.3.4.1 Audit comptable et/ou financier

Selon l'OECCA (Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés) : « L'audit a pour objet de permettre aux experts-comptables de démontrer la régularité et la bonne foi de l'audit des comptes annuels et de l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise à la fin de l'exercice »⁷.

Selon l'U.E.C (Union Européenne des Experts comptables) : « l'objet de l'audit des comptes annuels est d'exprimer une opinion sur le fait de savoir si ceux-ci traduisent fidèlement la situation de la société à la date du bilan et de ses résultats pour l'exercice examiné, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entreprise a son siège »⁸.

Selon l'IFACI (International Fédération of Accountants) : « contrôle de l'information financière émanant d'une entité juridique (le but lucratif ou non lucratif de l'organisation, sa taille et sa forme juridique n'entrent pas en ligne de compte), effectué en vue d'exprimer une opinion sur cette information ».

⁶ www.audit- Intégrité et Dimension ENCGT Année 2002-2003, page 06

⁷ Www. Audit-Intégrité et Dimension ENCGT Année 2002-2003, page 08

⁸ J. Renard, Théorie et pratique de l'Audit Interne, Editions d'Organisation, 2006, Page 139

1.3.4.2 Audit opérationnel

P. LAURENT et P. TCHERKAWSKY, dans leur ouvrage **La Pratique de l'Audit Opérationnel**, définit l'audit opérationnel comme suit : « L'audit opérationnel est une intervention dans une entreprise sous forme de projet, avec des spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, avec les objectifs suivants :

-S'appuyer sur la possibilité d'améliorer le fonctionnement et l'utilisation des ressources à partir du diagnostic initial et construire le consensus le plus large autour de ce diagnostic.

-Créer une dynamique de progrès au sein de l'entreprise sur la base des axes d'amélioration convenus »⁹.

Les audits opérationnels comprennent la vérification de l'adéquation et de l'efficacité des systèmes et procédures internes et l'analyse de la structure organisationnelle et de l'attribution des responsabilités pour vérifier que les objectifs fixés par la direction ont été atteints. L'audit est essentiellement une évaluation d'une organisation d'un point de vue de la performance de son fonctionnement et de l'utilisation des ressources.

1.3.4.3. Audit de performances (audit de gestion)

Il s'agit d'un concept relativement nouveau qui découle d'une volonté d'aller au-delà des objectifs étroits de la comptabilité et de l'audit opérationnel. Un audit de gestion peut être défini comme un audit de la performance globale de l'entreprise, qui prédit une demande accrue des actionnaires pour le développement de la gestion. Pour H. Morse : « Un audit de performance est un audit de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience d'une fonction ou d'une organisation. Il recommande de commencer par des normes de performance existantes définies par l'entreprise elle-même, de juger de sa pertinence et de développer des opérations supplémentaires si nécessaire. La norme".

Rappelons que les audits de performance vont au-delà des audits comptables et des audits opérationnels. Il les intègre en évaluant la performance globale de l'entreprise.

⁹ P. LAURENT P. TCHERKAWSKY, Pratique de L'audit Opérationnel, Edition d'organisation, Page 06

1.4. L'objectif de l'audit interne

D'une manière générale, l'audit interne a pour objectif d'aider les membres de l'entreprise à s'acquitter efficacement de leur mission. Dans ce cas, l'Audit Interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable¹⁰.

L'audit interne à, en permanence, deux objectifs :

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler). On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports et de s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de :
 - Maîtriser les risques.
 - Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
 - Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
 - Informier régulièrement, de manière indépendante la direction générale ;
 - l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne¹¹.

¹⁰ IFACI, op. Cite, P19.

¹¹ <http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens>

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

Section 2 : le dispositif de l'audit interne

L'audit interne analyse l'entreprise à la fois dans l'absolu et au regard d'objectifs fixés pour d'un côté identifier les failles, les faiblesses et les forces de l'entreprise et, de l'autre, établir des préconisations visant à améliorer la gestion de l'entreprise.

2.1. Les approches de l'audit

Les approches les plus couramment pratiquées en ce qui concerne les activités d'audit sont :

2.1.1 Approche par Les métiers

Dans cette approche, les sujets d'audit sont découpés en fonction des grands métiers de l'entreprise. C'est une approche par les structures.

2.1.2. Approche par les fonctions

Cette approche prend en compte les grandes fonctions de l'entreprise, elle permet d'analyser les activités de l'entreprise de façon transverse en passant d'un service à l'autre ainsi que les interfaces. Cette approche est la plus riche du fait qu'elle permet d'apprécier le contrôle interne dans sa globalité

2.1.3. Approche par les processus

Les processus qui vont être examinés dans le cadre de cette approche sont les processus qui vont transverse les fonctions et les structures.

2.1.4. Approche par les thèmes

Dans cette approche, l'auditeur va s'intéresser aux thèmes qui ne sont pas limités ni à un seul service ni à une seule fonction (ex : archivage, sécurité, communication)

2.1.5. Approche « audit total »

Dans l'approche « Audit Total » la spécialité tient à l'étendue de la couverture d'audit, elle est limitée. Le responsable doit proposer la politique d'audit et son plan d'opération.

Cette approche est rarement utilisée car il est rare qu'une entreprise soit en état de dysfonctionnement dans son ensemble en même moment. Seuls les secteurs d'activité défaillants sont concernés par cette approche.

2.1.6. Approche par les risques

L'approche par les risques est l'une des conséquences directes de la recherche d'efficacité par l'audit interne. Cette approche part de principe qu'il est peu utile d'investir une partie significative du travail des auditeurs dans des aires de l'entreprise où un risque de perte, défaillance, d'inefficacité du contrôle est peu susceptible d'apparaître.

Dans cette approche, l'auditeur planifie sa mission en fonction des facteurs de risque et d'importance relative qui dépendent de chaque entreprise.

L'auditeur doit :

-préalablement, rechercher et identifier les facteurs de risque

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

-tout au long de sa mission, rechercher les éléments qui pourraient être à l'origine, ou bien empêché les erreurs¹².

L'**IFACI** définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »¹³.

Les **Normes ISO** définissent le risque par ses composantes comme suit : « le risque est la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en termes de conséquences et de probabilité »¹⁴.

En effet, l'auditeur interne utilise la mesure du risque comme étant un outil de planning à deux niveaux :

-Premier niveau : la macro évaluation pour le choix de la mission d'audit.

-Deuxième niveau : la micro évaluation, lors de l'évaluation du système de contrôle interne.

Par ailleurs, plus le facteur de risque sera grand, plus l'auditeur devra mettre en œuvre des moyens lui permettant de s'assurer avec une confiance qu'il ne s'est pas produit d'erreur réelle.

A ce stade, il est essentiel pour l'auditeur de bien connaître les erreurs potentielles (théoriques), d'identifier les erreurs possibles et d'adapter en conséquence ses contrôles pour évaluer les erreurs réelles.

2.2 Les risques de l'audit

Avant de présenter les différents risques étudiés dans cette approche d'audit, il est nécessaire de présenter une définition bien spécifique sur la notion du risque.

« Le risque d'audit est le risque qu'un auditeur puisse exprimer une opinion inappropriée sur une information financière comportant des inexactitudes significatives ».

Pascal Simon définit le risque d'audit comme suit :

« Le risque d'audit peut être défini, à mon sens, comme le risque que des erreurs ou irrégularités n'aient pas été détectés après l'accomplissement de l'audit et que ces erreurs ou irrégularités affectent de manière significative les comptes certifiés »¹⁵.

Certes, lors de la planification de l'audit, l'auditeur doit évaluer le risque qu'une fraude ou qu'une erreur conduit à des anomalies significatives dans les états financiers et doit interroger la direction sur toute fraude ou erreur significative qui aurait été détecté¹⁶.

¹² www.audit – intégrité et dimension ENCGT Année 2002-2003, page 09

¹³J. Renard, Théorie et pratique de l'Audit Interne, Editions d'Organisation, 2006, Page 139

¹⁴ Idem

¹⁵Pascal SIMONS : « Audit financier », les éditions d'organisation 1987, p 27

¹⁶La norme ISA 240.

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

Dans un contexte d'audit nous pouvons distinguer trois composante du risque comme suit :

2.2.1. Le risque inhérent

On peut définir le risque inhérent comme étant « le risque qu'un solde de compte ou une catégorie d'opérations puisse renfermer une inexactitude qui, seule ou ajouté à des inexactitudes présentes dans d'autre soldes ou catégorie, pourrait être significative à supposer qu'il n'y ait pas de contrôles internes s'y rapportant. Ce risque est lié aux activités de l'entité, à son environnement et à la nature du solde de compte ou de la catégorie d'opérations concernée ». ¹⁷

Certes, ce risque peut être décomposé en deux risques :

2.2.1.1. Risque généraux liés à l'entreprise

Il s'agit des risques qui sont de nature à influencer l'ensemble des opérations de l'entreprise.

Chaque entreprise, selon le secteur dans lequel elle opère, sa structure et son organisation, possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui rendent plus ou moins probables la concrétisation de ces risques potentiels. Pour contrôler une entreprise, l'auditeur doit donc identifier les risques qui la distinguent des autres. Ainsi, l'auditeur va se documenter sur l'activité de l'entreprise et sur son secteur d'activités. Il devra également se renseigner sur l'organisation et la structure de l'entreprise. ¹⁸

2.2.1.2. Risques liés à la nature des opérations traitées

Ce risque représente la possibilité qu'un compte ou un flux de transaction d'être erroné de façon significative.

On peut distinguer les données saisies en comptabilités en trois catégories. Chacune est porteuse de risques particuliers :

- **Les données répétitives** : elles résultent de l'activité habituelle de l'entreprise ; achats, ventes, salaires.

Elles sont traitées de manière uniforme en fonction des systèmes mis en place. Les risques sont donc liés à la fiabilité de ces systèmes.

Les données ponctuelles : elles sont complémentaires de procédures mais, saisies à des intervalles de temps plus au moins réguliers : inventaire physiques, évolutions de fin d'exercice. Elles sont porteuses de risque significatif lorsque leur saisie n'est pas organisée de façon fiable et il est donc important de les connaître à l'avance pour décider des contrôles qui devront être effectués.

- **Les données exceptionnelles** : ces sont des opérations ou des décisions qui sortent du domaine de l'activité courante : réévaluation, fusion, restructuration l'entreprise ne disposent pas des critères

¹⁷La norme n° 25 de l'I.F.A.C. (paragraphe 13).

¹⁸ Jacques POTDEVIN, p 7,8.

préalables, d'éléments comparatifs, de personnel expérimenté pour ce type d'opération, les risques que des erreurs se produisent et ne soient pas détectées sont plus importants.¹⁹

2.2.2. Le risque de non contrôle

Le risque de non contrôle appelé encore risque lié au contrôle interne représente la possibilité que les défaillances intrinsèques du système d'informations de l'entreprise ne lui permettent pas de produire des comptes fiables.

Ainsi, ce type de risque consiste en la possibilité que le système de contrôle interne ne permette pas de détecter une erreur dans les états financiers ou ne prévienne pour la réalisation d'erreurs dans un compte ou un flux de transactions.

Peu importe que le risque inhérent (risque général lié à l'entreprise et risque lié aux opérations comptables) soit élevé si le système de contrôle interne a été bien conçu et si son application est correctement effectuée, cela vient en effet réduire considérablement l'apparition des erreurs²⁰.

2.2.3. Le risque de non détection

Le risque de non détection est le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter une inexactitude présente dans un solde de compte ou une catégorie d'opération, qui, seule ou ajoutée aux autres inexactitudes présentés dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, pourrait être significative.

C'est donc le risque que les contrôles mis en œuvre par le réviseur ne détectent pas les erreurs dans un compte ou un flux de transaction. Ils ont pour conséquence de pouvoir faire émettre au réviseur une opinion inappropriée sur les états financiers²¹.

2.3. Les normes de l'audit interne

L'audit interne est une fonction exercée dans différents environnements juridiques et culturels, ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA et que l'IFACI (ci-après) pour que les auditeurs internes s'acquittent de leurs responsabilités.

¹⁹ Jacques POTDEVIN, p10.

²⁰ Olivier HERRBACH, Thèse de doctorat : « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », Toulouse, 2000, p 25.

²¹ Norme n° 25 de l'I.F.A.C. I « Importance relative et risque d'audit ».

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

-Les Normes sont des principes obligatoires constitués

-De déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ;

-D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

-Les normes se composent de

Les Normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées :

-de déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;

-d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les Normes.

Les Normes, ainsi que le Code de déontologie, intègrent toutes les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles ; par conséquent, être en conformité avec le Code de déontologie et les Normes témoigne du respect des dispositions obligatoires.

Les Normes sont constituées de deux principales catégories de normes : les normes de qualification et les normes de fonctionnement.

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance. Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à toutes les missions d'audit.

Les normes de mise en œuvre complètent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables aux missions d'assurance (A) ou de conseil (C).

Les Normes s'appliquent aux auditeurs internes et à la fonction d'audit interne. Tous les auditeurs internes ont la responsabilité de se conformer aux Normes relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelles. De plus, ils doivent se conformer aux Normes relatives aux responsabilités associées à leur poste. Les responsables de l'audit interne ont la responsabilité supplémentaire d'assurer la conformité globale de l'audit interne avec les Normes et d'en rendre compte.

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

1.Intégrité

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

2.Objectivité

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement, par leurs propres intérêts ou par autrui.

3.Confidentialité

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

4.Compétence

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

Les normes de qualification et de fonctionnement s'appliquent à toutes les missions d'audit, nous avons retenu comme étude les normes suivantes :

2.3.1. Composantes des normes de l'audit interne

2.3.1.1. Normes de qualification

-Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, et doivent être cohérents avec la définition

-Norme 1100 : indépendance et objectivité

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

-Norme 1200 : compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

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

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

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

qu'il est mené en conformité avec les normes et le code déontologique.

2.3.1.2. Normes de fonctionnement

-Norme 2000 : gestion de l'audit interne

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

-Norme 2100 : nature de travail

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

-Norme 2200 : planification de la mission

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

-Norme 2300 : accomplissement des missions

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission²².

2.3.LES MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE

Toute mission d'audit comporte quatre phases principales : la recherche, la validation, la communication et le suivi des actions d'avancement. La phase de recherche est préparée au bureau et menée sur place. La phase de validation se fait entièrement sur site. La phase de communication est une alternance d'actions et d'interactions internes au sein de l'équipe d'audit et avec l'audité. La mise en œuvre des missions d'audit interne dépend de deux critères (périmètre, durée). En fait, selon J. Renard, il s'agit de changer champ d'application de façon significative en fonction de deux éléments « l'objet et la fonction »²³.

- L'objet : l'objet va permettre aux auditeurs de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

-Mission spécifique : une mission vers un point précis en un lieu déterminé (L'audites ventes du secteur commercial).

-Mission générale : il s'agit d'une mission qui n'a aucune limite géographique par exemple « une mission de vente ».

-la fonction : il existe deux types différents de mission :

-La mission unie fonctionnelle : C'est une mission qui concerne la fonction qu'elle que soit sa nature (mission spécifique ou générale).

-La mission plurifonctionnelle : contrairement à la mission unie fonctionnelle, cette mission

²² <https://www.theiia.org-globalassets/documents/standards/standards-2017/ippf-standards-2017-french.pdf> consulté le 18/03/2022

²³ Renard J., 2007, Op.Cite.p.210.

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

-la durée : la durée d'une mission d'audit interne peut durer dix jours ou dix semaines selon l'importance du sujet à traiter ou à auditer, c'est-à-dire il n'y a pas des règles qui déterminent la durée.

Alors que d'autres chercheurs ont subdivisé les mission d'audit interne en trois phases :

-Une phase de préparation où l'auditeur établit une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension du champ audité.

-Une phase de réalisation où l'auditeur effectue des investigations approfondies

-Une phase de conclusion / restitution où l'auditeur collecte des éléments probants et érige un rapport lui permettant de conclure sa mission. La répartition d'usage pour ces phases est respectivement de 20% (préparation) ; 60% (réalisation) ; 20% (rédaction) en moyenne ponctuellement.

2.4.1. La phase de préparation

L'intervention de l'audit commence par la phase de préparation. Cette étape exige que l'auditeur ait de solide compétence en lecture, en attention et en apprentissage. En dehors de toute routine. Cela demande la capacité d'apprendre et de comprendre. Et nécessite également une bonne compréhension de l'entreprise, car il faut savoir où trouver les bonnes informations et à qui les demander. C'est à ce stade que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Elle peut être définie comme la période pendant laquelle toutes les préparations seront faites avant que l'action ne soit prise. Les principaux points d'apprentissage de cette étape sont les suivants :

-La lettre de mission

Au plus tard 15 jours avant le démarrage de la mission d'audit, le directeur de l'audit adresse au responsable (s) concernée (s) « **une lettre de mission** » sous forme de courrier (de préférence électronique, fax ou papier si justifié) pour informer les audités qu'un audité va être réalisé.

Cette lettre de mission annonce l'audit, sa date de début, sa durée prévue ainsi que le nom de chef de mission et des auditeurs qui vont intervenir.

2.4.1.1. Prise de connaissance générale et l'analyse des risques

Connaître l'entreprise, c'est récolter un maximum d'informations pour constituer et enrichir en permanence un dossier d'audit permanent. Ces informations vont des activités de base de l'entreprise à la connaissance des principaux clients et fournisseurs, notamment :

- Manuel d'organisation (organigramme et fonctions de l'entreprise) et manuel de procédures de gestion ;

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

- Perspectives ;
- Politique financière, commerciale et sociale ;
- Quantité, position sur le marché, principaux concurrents ;
- Système de production ;
- Recueillir et examiner les rapports d'audit précédents, etc.

2.4.1.2. Objet de la mission et de son étendue

Avec une parfaite compréhension de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et de la forme de ses processus, les auditeurs doivent d'abord procéder à une macro-évaluation pour guider leurs recherches en fonction de ce qu'ils considèrent comme les domaines importants les plus sensibles (zones à haut risque) et sur la base d'un échantillonnage et l'approche à adopter. L'auditeur passera ensuite à une analyse approfondie et ce après avoir tenu une **réunion d'ouverture** de la mission d'audit avec l'audité.

-La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture se tient chez l'audité, sur le lieu de mission en la présence du responsable des audités et responsable de la direction d'audit interne ainsi que l'équipe d'audit. Après la présentation des deux parties (les auditeurs, les audités et leur fonction), le responsable d'audit doit aborder les points suivants :

Révéler la définition de la fonction audit interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la charte d'audit et retracer le déroulement des phases suivantes ;

Annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter de la note d'orientation en prenant en compte les éventuelles remarques des audités. Les premiers rendez-vous seront fixés au cours de cette réunion.

2.4.1.3. Identification des séquences et analyses des risques

Il s'agit d'une analyse initiale qui comprend l'évaluation des systèmes, des méthodes et des procédures pour identifier clairement les forces et les faiblesses. Il s'agit d'une micro-évaluation. Au préalable, l'auditeur doit connaître les processus audités et le détail de ces procédures afin de pouvoir mener une analyse. Cette connaissance est formalisée par la description des champs d'audit appuyée par un diagramme de flux de documents (DCD). De plus, l'efficacité de l'acquisition des connaissances dépend en grande partie de la pertinence des informations recueillies, qui doivent être confirmées par des tests existentiels. Après confirmation de ces informations, l'auditeur procédera à l'étape d'analyse des risques à travers deux niveaux, en tenant compte de l'importance relative des risques et des seuils de matérialité :

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

Niveau 1 : Décomposer le processus d'examen en grandes tâches de base et identifier, pour chaque tâche, les risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs liés à ces tâches. Ensuite

Procéder à l'identification du type de contrôle interne adapté « référentiel **de contrôle interne** » qui devra exister pour palier à ces risques (procédures, normes...).

Niveau 2 : identifier les risques de **non séparation des tâches incompatibles**, en reliant l'organigramme **Fonctionnel** à l'organigramme **hiérarchique**, au moyen d'une **Grille de Séparation des Tâches (GST)**.

A cet effet, les risques pris en compte par système de contrôle interne existant seront considérés comme étant des forces apparentes et ceux non pris en compte seront qualifiés de faiblesses apparentes et doivent faire l'objet de **FRAP** (feuille d'observation et de révélation du problème). Ces forces et ces faiblesses seront soumises à des tests lors de la phase de l'exécution.

2.4.2. La phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

Les principaux points à analyser sont les suivants :

- Réunion d'ouverture
- Le travail sur le terrain.

Ensuite, pour exécuter le programme de vérification, l'auditeur doit compléter et enrichir le questionnaire de contrôle interne (QCI) qui à commencer à établir lors de l'étape d'analyse des risques.

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) est un outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de l'audit. Ce questionnaire va être un guide de l'auditeur pour que celui-ci puisse réaliser son programme. C'est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier

- Les contrôles internes mis en place pour protéger contre les erreurs potentielles
- Les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés.

Pour répondre aux questions du QCI et dans l'objectif de se prononcer sur la réalité des forces et faiblesses préalablement identifiées. L'auditeur devra faire appel à des outils qui vont des **observations** aux différentes sortes **de tests**.

2.4.2.1. Test de Conformité

Les tests de conformité sont les premiers tests effectués qui permettent à l'auditeur de vérifier

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

qu'il a appréhendé le système existant dans l'entreprise et de s'assurer de la compréhension correcte du SCI. Ces tests doivent permettre à l'auditeur de s'assurer que les contrôles internes ont fonctionné en **Permanence** pendant **toute la période** et sur **toutes les données**.

Pour concrétiser ces tests l'auditeur utilisera principalement les techniques suivantes :

-L'observation : elle permet à l'auditeur de mieux comprendre la façon dont le contrôle est réalisé et de vérifier son exécution correcte.

-Contrôle de prévention : cela consiste à réaliser des contrôles lors du traitement des opérations, avant d'entamer la phase suivante, notamment avant leurs enregistrements

-Contrôle de détection : ce sont des contrôles effectués sur un groupe d'opérations de même nature, qui ont pour but de s'assurer qu'il n'existe pas d'anomalies ou de les déceler.

-Été correctement La répartition des contrôles : l'auditeur refait le contrôle pour vérifier qu'il a effectué.

2.4.2.2. Tests de validité

Les tests de validité sont des tests effectués sur les données et les jugements qui permettent, soit de s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs si l'auditeur a effectué des tests de conformité, soit de qualifier les erreurs éventuelles ou attendues, dans le cas contraire Les tests sont exécutés par le rapprochement entre deux ou plusieurs documents, afin de déterminer les écarts qui doivent, à leur tour, être l'objet d'analyses et de recommandations.

-L'inspection physique et l'observation : elle consiste à examiner les actifs et les comptes ou la façon dont une procédure est appliquée.

-La conformation directe : elle consiste à l'obtenir directement, auprès des tiers qui entretiennent des relations commerciales ou financière avec l'entreprise, des informations sur des opérations effectuées avec elle.

-L'examen des documents reçus ou créés par l'entreprise : ces documents servant de justificatifs à l'enregistrement des opérations ou à leurs contrôles.

A travers les tests de conformité l'auditeur fait des constats (objet des FRAP). Ces derniers ne peuvent jamais être basés sur des hypothèses ou intuitions, il doit avoir des preuves de ce qu'il avance.

Pour qu'un constat soit considéré comme prouvé et valable, il doit faire l'objet des tests de validité pour apporter la preuve qui doit être :

-Pertinente : en relation avec les objectifs d'audit

-Suffisante : fonctionnelle, appropriée et probante, présentant assez d'information.

-Concluante : fiable, elle doit permettre d'aboutir à une conclusion aussi précise que possible et certitude de la qualité de la source.

-Utile : répondant aux objectifs de l'organisation Les preuves peuvent être classées en quatre

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

catégories :

-La preuve physique : c'est ce l'on voit, constate

-La preuve testimoniale : témoignage. C'est une preuve très fragile qui doit toujours être recoupée et validée par d'autres preuves

-La preuve documentaire : pièces comptables, procédures écrites, compte rendus et notes.

-La preuve analytique : résulte de calculs, rapprochements, déductions et comparaisons diverses. Les aléas ici se cumulent ceux liés aux documents, témoignages à partir desquels on va réaliser l'analyse ainsi que les erreurs de calculs et de déductions de l'auditeur lui-même.

-La réunion de clôture de la phase de vérification :

A la fin de la phase de vérification une réunion de clôture doit être tenue entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail a été réalisé.

Au cours de cette réunion le responsable d'audit doit présenter les constats qui ont été validés avec les différents échelons d'audités et discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires. Les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission doivent être aussi abordés.

Cette réunion doit permettre de valider au maximum le futur rapport et d'obtenir l'accord de l'audité sur les constats et les recommandations.

2.4.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « Rapport d'audit interne ».

Cette étape finale se décompose comme suit :

-La réunion de validation :

Cette réunion est tenue entre audités et auditeur selon les circonstances en présence (facultative) du commanditaire, au cours de laquelle tous les aspects du projet de rapport sont discutés.

Les minutes et conclusions de cette réunion, doivent être consignées dans le « compte rendu de réunion de validation » qui sera adressé aux participants de la réunion pour validation implicite et conservé dans la section « conclusion de la mission » du dossier de mission.

L'objectif de la validation est d'intégrer la réponse de l'audité dans le rapport et d'obtenir son accord tacite pour les observations et les recommandations proposés.

2.4.3.1. Le rapport définitif

Ce rapport est constitué après la réunion de validation et les mises à jour apportées au projet de rapport. Il est accompagné d'une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, il est souhaitable de joindre le plan d'actions²⁴.

2.4.3.2. Suivi de la mise en œuvre des recommandations

Le rapport devra être le point de départ du processus d'amélioration du contrôle interne au sein de

²⁴ Jacques Renard, Audit interne ce qui fait débat, op.cit. ; p172

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

l'entreprise et devra déboucher sur des décisions concrètes et des plans d'action pour apporter des remèdes aux dysfonctionnements constatés.

S'il incombe à l'audité de mettre en œuvre les recommandations proposées, l'auditeur quant à lui doit veiller à leur mise en œuvre.

Enfin, et pour conclure ce chapitre nous pouvons dire que la » fonction d'audit interne vise à mieux maîtriser les activités de l'entreprise par un diagnostic du Système de Contrôle Interne.

2.5. Les outils de l'audit interne

Pour exécuter ces phases et atteindre les objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur doit utiliser les outils d'enquête et de description en fonction des objectifs recherchés. Les principaux outils utilisés sont :

2.5.1. Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC)

La connaissance du domaine à auditer ne doit pas être compliquée, c'est pourquoi les auditeurs utiliseront (QPC), résumer les questions importantes qui répondent aux informations essentielles importantes est une approche efficace :

- Définir clairement le périmètre de sa mission ;
- Planifier l'organisation du travail en conséquence ;
- Préparation de l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

2.5.2. Le Descriptif / Narratif

La description est un résumé écrit des entretiens menés avec les fonctionnaires concernés et des documents recueillis. Il permet d'obtenir des éléments de l'orientation générale de la mission. Dans le cadre de l'entretien, l'auditeur doit sélectionner l'interlocuteur et trouver le niveau d'intervention approprié, en s'adressant directement aux responsables initiateurs de l'opération afin de connaître avec précision le déroulement des opérations²⁵.

2.5.3. Le diagramme de circulation des documents (DCD)

C'est la représentation graphique selon un ordre chronologique du déroulement des opérations relatives à l'activité de l'entreprise.

Il permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité et indique leur origine et leur destination.

Le DCD constitue une description particulière qui aide l'auditeur à mettre en évidence les principales forces et faiblesses du contrôle interne, car la schématisation va rendre visible les anomalies.

2.5.4. La grille de Séparation des Taches GST

C'est une photocopie à l'instant **T** de la répartition du travail, et ce en

²⁵ Khelassi Reda ; « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2 éditions Houma, Alger, 2007, p355-357.

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

rapprochant l'organigramme hiérarchique à l'organigramme fonctionnel.

Elle permet de déceler les insuffisances dues à la non séparation des tâches incompatibles et d'y remédier.

2.5.5. Les tests d'existences

Ils ont pour objectifs de confirmer la compréhension de la procédure et de s'assurer qu'elle est correctement décrite. Il ne s'agit pas de rechercher les erreurs, mais seulement de s'assurer que le système narré est bien en place tel qu'il a été décrit et si cela n'est pas le cas, l'auditeur doit corriger sa description. L'auditeur, en effectuant ces tests, demande la fourniture d'un exemplaire de chaque document prévu, pour chaque séquence d'opération²⁶.

2.5.6. La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

C'est un document normalisé qui va conduire et structurer le raisonnement de l'auditeur jusqu'à la formulation des recommandations. L'auditeur remplit une FRAP à chaque fois qu'une observation relève un problème et ce durant la phase de préparation, ainsi que la phase d'exécution, pour chaque dysfonctionnement constaté. La FRAP est structurée comme suit :

- Constatation du problème ;
- Indication des faits ;
- Identification des conséquences ;
- Formulation des recommandations.

L'ensemble des FRAP serviront également de base pour la rédaction du rapport.

En conclusion on peut dire que la phase de planification s'articule sur les volets suivants :

- Une description détaillée du processus audité ;
- Des tests d'existence afin d'assurer que la description est bien conforme à la réalité ;
- Une analyse des risques selon l'importance relative et le seuil de signification ;
- Une identification des forces et faiblesses apparentes qui feront l'objet des tests

Section 3 : le positionnement de la fonction d'audit interne

Le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne dans l'entreprise a connu une évolution successive liée aux préoccupations principales des missions d'audit interne. Au début, la fonction était rattachée au chef comptable, et par la suite à la direction financière. De nos jours la fonction d'audit interne tend de plus en plus à se rattacher à l'instance hiérarchiquement la plus élevée dans l'entreprise pour assurer pleinement son rôle de conseil au management.

3.1. Le rattachement de la fonction d'audit interne

²⁶ Jacques Renard, Audit interne ce qui fait débat, op.cit. ; p100

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

E. BARBIER affirme que « Le rattachement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission. Il est logique et souhaitable d'apporter à l'audit tout le poids que peut lui conférer un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé : président ou directeur général.

Cela contribue à assurer son indépendance vis-à-vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elles, cela confirmera son caractère pluridisciplinaire et cela donnera du poids à ses recommandations²⁷.

3.1.1. Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale

Ce type de rattachement permet d'avoir une proximité relationnelle entre la fonction d'audit interne et la direction générale, ce qui va faciliter la tâche principale de l'audit interne d'apporter une assistance au management, dialoguer avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques. De plus, il a été constaté que les attentes de la haute direction ont une influence significative sur l'audit interne et que l'audit interne, en général, est en mesure de répondre à la plupart de ses attentes.

L'inconvénient de ce rattachement réside dans le fait qu'il peut y avoir une collusion entre l'audit interne et la direction générale au détriment de l'intérêt des actionnaires.

3.1.2. Le rattachement à une direction opérationnelle

Ce type de rattachement est le moins intéressant par rapport aux deux rattachements précédents, il s'agit de placer le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle généralement la direction administrative et financière. Il est à noter que la ligne hiérarchique fonctionnelle pour l'audit interne est la source ultime de son indépendance et son autorité²⁸.

Il est important de noter également qu'un tel rattachement menace l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne même si la charte spécifie que l'audit interne intervient dans tous les domaines. Par contre, ce rattachement présente un avantage d'un meilleur suivi technique de la direction opérationnelle à laquelle est rattaché l'audit interne.

3.1.3. Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit

Le service ou la direction de l'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit. Ce comité est relié au conseil dont il a une mission de coordination et contrôle au-dessus de la structure de l'audit interne constitué en son sein. Ce type de rattachement permet de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre l'agent (dirigeant) et le principal (l'actionnaire) tout en assurant le conseil d'administration que les

²⁷ Barbier, E., « L'audit interne permanence et actualité », Edition d'organisation, France, 1996, p 53.

²⁸ Sarens, G, De Beelde, I., "The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions" International journal of auditing, 21 march 2007.

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

informations émanant de la direction générale sont fiables.

3.2. Le code de déontologie de l'audit interne

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

Le code de déontologie s'impose comme une nécessité pour la profession compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de management des risques,

de contrôle et de gouvernement d'entreprise. **Le code de déontologie** va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit Interne.

-Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs Internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux Et ont pour but de guider la Conduite éthique des auditeurs internes.

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

3.2.1. Champ d'application et caractère obligatoire

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

3.2.2. Règles de conduite

3.2.2.1. Intégrité

Les auditeurs internes :

-Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.

-Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.

-Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation.

-Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

3.2.2.2. Objectivité

Les auditeurs exécutent leurs travaux avec objectivité. Ils s'abstiennent de se mettre en position de

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

conflit d'intérêt réel, potentiel ou apparent, qui serait de nature à compromettre ou risquerait de compromettre leur impartialité, l'objectivité de leur jugement professionnel, entrer en conflit avec les intérêts de leur organisme ou fausser le rapport sur le processus ou l'activité examinés.

A ce titre, ils doivent s'interdire de prendre part à des activités, établir des relations ou accepter quoi que ce soit qui compromettrait ou risquerait de compromettre le caractère impartial de leur objectivité.

Ils sont aussi tenus de révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les processus ou activités examinés.

3.2.2.3. Compétence

Les auditeurs internes :

Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.

4.1. Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne.

4.2. Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux²⁹.

3.2.2.4. Confidentialité

Les auditeurs sont assujettis au principe de prudence et aux obligations de secret professionnel et de réserve au sujet des faits, renseignements et informations dont ils prennent connaissance lors de l'accomplissement de leurs travaux.

Ils sont également astreints à ne pas utiliser ces informations d'une manière qui transgresserait les dispositions légales et réglementaires en vigueur, pour en tirer un bénéfice personnel ou qui porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisme.

3-3-les limites de l'audit interne

L'audit interne, globalement, pèse sur la performance d'une entreprise. C'est un coût, c'est du temps pour ceux qui sont soumis aux audits, de reporting supplémentaire, ... et ce quel que soit le référentiel utilisé.

Cependant, dès qu'une entreprise atteint une certaine taille, ses obligations comptable, juridique, deviennent de plus en plus difficile à appréhender. La taille d'une entreprise augmentant, de plus en plus de décisions sont prises de manière décentralisée. Et c'est l'ouverture à des nombreux risques, notamment comptable, financier et juridique.

L'audit interne est un poids qui contrebalance ce risque de dérives (comme la fraude, le non-

²⁹ www.theia.org – CRIPP code de déontologie en octobre 2008, révision en janvier 2013

Chapitre 1 : cadre théorique de l'audit interne

respect deloi ou norme en vigueur, la sincérité des comptes ...).

Là où l'audit peut s'avérer une réelle contre-performance, c'est dans la gestion des autres risques. L'auditeur, surveillant des risques que nous voulons d'aborder, peut être tenté d'étendre son spectre decouverture, pour des raisons diverses.

Afin de faire face à un risque il faut passer par quatre étapes : identifier/mesurer, prévenir, financer et être prêt face à une crise.

L'audit contrôle essentiellement, donc contribue à la prévention de certains risques mais par plus.

Or, très souvent l'audit cherche à occuper le terrain de la gestion des risques.

En appliquant des référentiels, souvent très maladroitement ou par des cabinets inexpérimentés, il cherche à mettre sous référentiels un grand panel de risque qu'ils ne maîtrisent pas.

A court terme, l'audit pèse sur la performance de l'entreprise, mais à terme il rend sa situation plus sereine. Amendes, dégradation d'image, perte de confiance des investisseurs /partenaire, ... peuvent affecter plus en moins sérieusement la situation de l'entreprise, voire dans certains cas la mettre en péril. Donc globalement, l'audit interne trouve sa justification dans le contrôle financier, comptable ou juridique. D'ailleurs, la plupart des auditeurs sont des financiers ou des comptables.

Conclusion

La pratique professionnelle de l'audit interne est régie par un ensemble très riche de normes élaborées par l'IIA et ses associations professionnelles nationales associées.

L'audit interne se positionne dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité des systèmes globaux d'une entreprise. Son but est d'analyser les risques et les lacunes existants afin de formuler des recommandations, de formuler des recommandations, d'établir des procédures et même de proposer de nouvelles stratégies.

L'audit interne est une fonction spécifique et n'est ni comparable ni substitut. L'audit interne est une fonction standardisée, méthodique, bien outillée et internationale : mêmes standards et même code de déontologie.

Par conséquent, l'audit interne vise à vérifier l'efficacité des systèmes et des procédures de toutes les fonctions de la banque. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches visant à améliorer la performance de cette dernière.

Chapitre II

Cadre théorique du

Contrôle interne

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

Le système de contrôle interne occupe une place importante au sein de l'entreprise, il est une action collective au sens où il engage l'action conjuguée d'un grand nombre d'acteurs. Toutefois, ce système ne peut pas fournir une assurance raisonnable à la direction, car les facteurs qui appliquent ce système sont des êtres humains qui peuvent l'affecter par des erreurs, des dysfonctionnements et des défaillances.

En effet, le contrôle interne a des limites et il doit être évalué par l'audit interne qui devient la fonction vitale et se situe au cœur du management. Chaque responsable sait que la mission de l'audit est une mission délicate car son but est de créer une valeur ajoutée dans un environnement changeant.

Dans ce chapitre, nous essaierons d'aborder en premier lieu des généralités sur le contrôle interne, à travers : sa définition et ses principaux objectifs, les conditions d'un bon contrôle interne, les limites du contrôle interne, en deuxième lieu l'objet est de présenter l'audit de la fonction achat et approvisionnement, nous allons consacrer cette partie à la généralité sur la fonction d'achat, ces missions, objectifs, son rôle et son organisation.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

Section 1 : généralité sur le contrôle interne

Le contrôle interne est parfois confondu avec l'audit interne, ce dernier est un service au sein de l'entreprise alors que le contrôle interne ne correspond ni à un service ni à une fonction mais à des éléments d'organisations que l'on retrouve dans tous les services de l'entreprise. C'est pourquoi cette section est consacrée essentiellement à présenter la notion du contrôle interne.

1.1. Définition du contrôle interne

Plusieurs définitions ont été consacrées à ce concept, on peut citer :

En 1977, l'Ordre des Experts Comptables Français a donné au contrôle interne la définition suivante : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »³⁰.

En 1978, cette définition a été remplacée par celle du Consultative Committee of Accountancy de Grande-Bretagne « Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées »³¹.

Elle est aussi relayée par celle de l'American Institute of Certified Public Accountants, précis que :

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ».

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987 « Le Contrôle Interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique

³⁰ Grand B., Verdalle B., 1999. Audit Comptable et Financier. Paris, Economica, p63

³¹ Renard Jaques. Théorie et pratique de l'Audit interne. P.130.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »³².

Afin d'approfondir la notion de contrôle interne, Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels et a présenté la définition suivante « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ».

Comme synthèse des définitions précédentes, en 2006, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a donné au contrôle interne la définition suivante « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité ».

Les définitions varient mais elles ne sont pas contradictoires, et elles se focalisent sur le fait que le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Son rôle est de maintenir la performance de l'organisation. Il s'agit d'un système de contrôle qui applique les instructions de la direction, d'une manière méthodologique. En outre l'objectif du contrôle interne est de détecter les éventuelles erreurs, les anomalies et fraudes.

1.2. OBJECTIFS

Selon l'Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne, les objectifs du contrôle interne sont :

-Assurer Conformité aux lois et règlements

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droits des sociétés, droit commercial, sécurité, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

-Connaître les diverses règles qui lui sont appliquées. ;

³²Grand B., Verdalle B., 1999. Audit Comptable et Financier. Paris, Economica, p63.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

-Etre en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;

-Transcrire ces règles dans ses procédures internes ;

-Informer et former les collaborateurs sur des règles qui les concernent.

-Assurer Application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou de Directoire

Les consignes et orientations de la direction générale ou des comités de direction donnent aux salariés une idée de ce qu'on attend d'eux et de l'étendue de leur liberté de mouvement. Ces instructions et directives doivent être communiquées aux employés concernés. Selon les objectifs assignés à chacun d'eux, afin de donner des indications sur la manière de mener à bien les activités. Ces instructions et lignes directrices doivent être élaborées en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise et des risques qui se présentent.

-Assurer Bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs

Tous les processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés. Le bon fonctionnement du processus nécessite l'établissement de normes ou de principes de fonctionnement et le développement d'indicateurs de performance et de rentabilité.

Par « actif », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tel que le savoir-faire, l'image ou la réputation.

Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière. Il en va de même pour des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

-Assurer Fiabilité des informations financières

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut -être recherchée au moyen :

-D'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation.

-D'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites et leurs destinataires.

-D'un système de contrôle interne comptable permet de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis³³.

1.3. Principe du contrôle interne

Il s'agit de principes qui ont été jugés importants à citer pour l'entreprise, en vue de l'efficacité des procédures qui y sont mises en place.

1.3.1. Le principe d'organisation et séparation des fonctions

La séparation des fonctions permet à chacun de savoir ce qu'il doit faire, et à quel moment ce dernier doit le faire.

Ce principe soutient que l'organisation doit :

-Etre rationnelle, c'est-à-dire conçue antérieurement aux opérations rationnelles de l'entreprise.

-Etre adopté et adaptable aux objectifs de l'entreprise.

-Etre vérifiable, concernant la conservation des structures, le respect des circuits mis en place et l'absence de circuits parallèles.

-Respecter la séparation des fonctions.

³³ Le dispositif de contrôle interne- cadre de référence, publié par IFACI, ISBN, Janvier 2007, page 16.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

A cet effet, dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne, l'on doit vérifier s'il existe :

- Un manuel de procédures administratives, financières et comptables adapté à l'entreprise,
- Un manuel d'organisation (dictionnaire de poste) qui comporte les séparations convenables des fonctions notamment :
 - Les fonctions de décisions (ou opérationnelles).
 - Les fonctions de détentions matérielles des valeurs et des biens.
 - Les fonctions de contrôle.

1.3.2. Le principe d'universalité

Pour que un système de contrôle interne soit efficace, il ne doit pas exclure de personnes, ni tenir de secteur en dehors du système. Il doit s'étendre à tous les membres de l'entreprise. Toutes les fonctions de l'entreprise, qu'elles que soient les personnes qui les remplissent, sont soumises aux règles de contrôle interne.

Il s'agit de voir :

- Si toutes les personnes se conforment aux procédures.
- Si les procédures sont respectées en tout lieu et en tout temps.

1.3.3. Le principe d'indépendance

Ce principe exprime l'idée que les objectifs du contrôle interne (sauvegarde du patrimoine et amélioration des performances) sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

Il s'agit de vérifier que le paramétrage des systèmes automatisés de gestion n'élimine pas certains contrôles. Par exemple :

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

1.3.4. Le principe d'informations et qualité du personnel

Ce principe stipule que l'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être :

- Pertinente, autrement dit adaptée à son objet et à son utilisation. Elle doit être disponible et accessible dans les temps et lieux voulue ;

- Objective, car elle ne doit en aucun cas être « déformée » dans un but particulier,
- Communicable, en d'autres termes, le destinataire doit pouvoir tirer clairement les informations dont il a besoin à partir des informations reçues,
- Vérifiable, car il doit être possible d'en retrouver les sources grâce à des références appropriées permettant de justifier l'information et de l'authentifier.

Il s'agit pour le contrôle interne de vérifier si :

- L'information répond à certains critères tels que : la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communication et la vérifiabilité.
- La qualité du personnel ne fragilise pas l'application des procédures donc l'information.

1.3.5. Le principe d'harmonie

Ce principe signifie que le système mis en place doit tenir compte des caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement.

Dans le contrôle interne, il s'agit de vérifier s'il y a harmonie entre la taille de l'entreprise, le volume et le coût de conception puis d'application des procédures.

En ce qui concerne les petites entreprises, la maîtrise que le chef a de son entreprise devrait lui permettre d'annuler les risques liés au cumul de fonctions dû à l'insuffisance du personnel.

1.3.6. Le principe d'auto – contrôle

Le principe d'auto - contrôle ou d'intégration stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'auto - contrôle.

La distinction des fonctions de l'entreprise (décision, conservation du patrimoine, comptabilité, contrôle) est fondamentale sur le plan du contrôle interne, car une séparation des tâches permet de réaliser un auto - contrôle efficace.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

1.4. Composante du contrôle interne

Le COSO classe en 5 composantes les dispositifs qu'un organisme doit définir et mettre en œuvre pour maîtriser au mieux ses activités. Ces 5 composantes de dispositifs sont déclinées pour chacun des objectifs à tous les niveaux de l'organisation : entité, directions, unités opérationnelles, opérateurs (entités contrôlées).

Selon le COSO, le contrôle interne est composé de cinq éléments essentiels :

- Environnement de contrôle
- Evaluation des risques
- Activité de contrôle
- Information et communication
- Pilotage

L'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) définit les composantes du contrôle interne comme suit ³⁴ :

1^{ère} composante : un environnement interne favorable à la maîtrise des risques

Il repose notamment sur :

- Une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique ;
- Le pilotage des activités ;
- Une organisation appropriée (les différentes instances de gouvernance remplissent pleinement leur rôle) ;
- Une définition claire des responsabilités et des pouvoirs ;
- Des procédures formalisées et diffusées ;
- La mobilisation des compétences.

2^{ème} composante : une évaluation des risques

Celle-ci comprend deux temps :

- L'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités ;
- La hiérarchisation de ces risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux pour l'organisme.

3^{ème} composante : des activités de contrôle qui comprennent les dispositifs mis en place pour maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés

³⁴ Publié par l'INTOSAI, Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public, Page16.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

-Les dispositifs doivent être proportionnés aux enjeux,

-Ils peuvent être transverses à l'organisme, pour faire face à des risques généraux ou propres à une activité,

-Ils sont de natures diverses : mise en place d'une procédure, d'une méthode, action de contrôle mutuel ou de supervision...

4ème composante : la maîtrise de l'information et de la communication

Elle recouvre :

-La qualité de l'information (contenu, délais de disponibilité, mise à jour, exactitude, accessibilité) nécessaire au contrôle interne,

-La qualité des systèmes d'information, stratégiques et intégrés aux opérations,

-La définition des règles et modalités de communication interne (implication du secrétaire général en matière de contrôle interne, bonne connaissance du dispositif de contrôle interne par les agents),

-La communication externe (information à l'extérieur de l'organisme sur la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne).

5ème composante : le pilotage du contrôle interne

Il repose sur :

-L'appropriation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité.

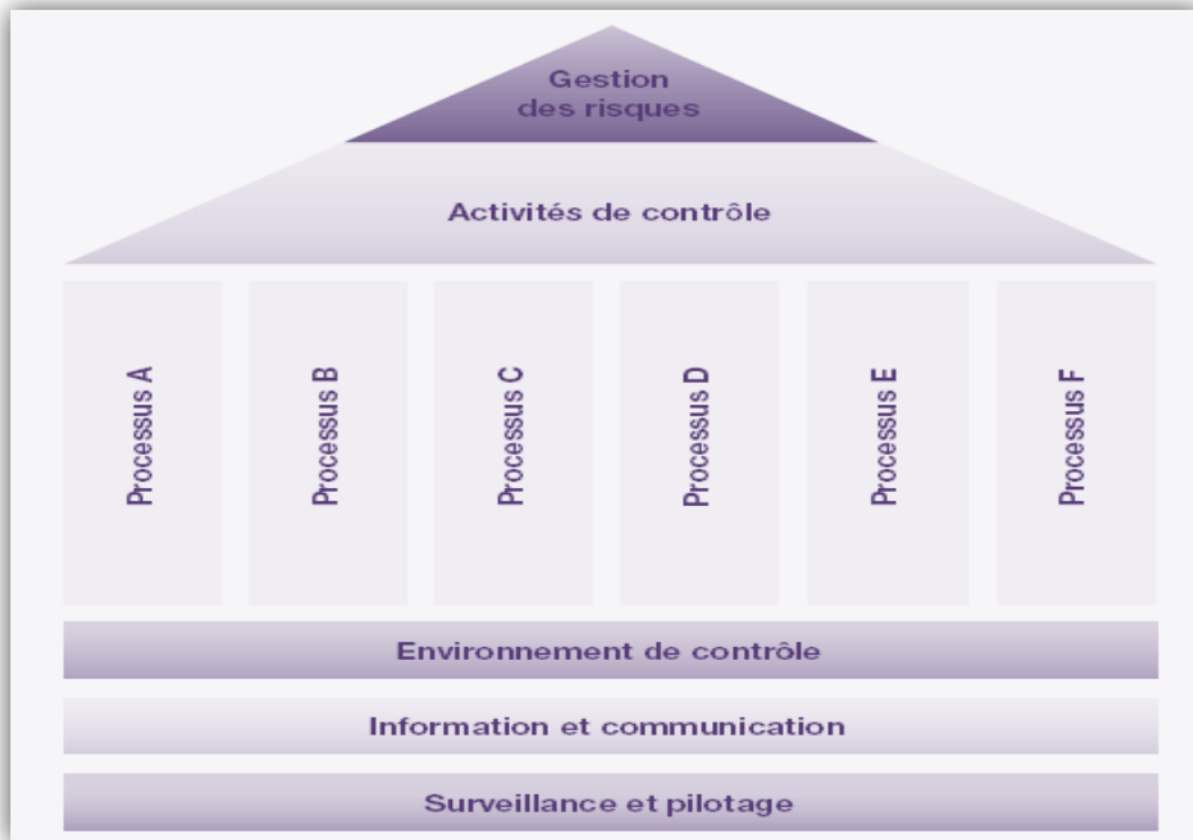
-Une sensibilisation des responsables à la nature du contrôle interne (maîtrise des activités) et à ce qu'ils doivent faire pour le mettre en œuvre, de façon à permettre cette appropriation.

-Des processus d'actualisation (mise à jour) permanents des dispositifs de contrôle interne.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

-Des dispositifs d'évaluation (internes continus et externes ponctuels, notamment par l'audit interne).

Figure 1 : Les composantes de contrôle interne



Source : document sur la mise en place du contrôle interne édité par le contrôle fédéral des finances, édition Octobre 2007.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

Section 2 : dispositif du contrôle interne

De nombreuses typologies listant les différents types et niveaux du contrôle interne possibles dans les entreprises ont été produites dans l'histoire de la théorie des organisations. En voici quelque une 2.1.les types et les niveaux du contrôle interne

Il convient de noter qu'il existe quatre types et trois niveaux de contrôle interne que nous allons les détailler ci- après :

2.1.1. Les types du contrôle interne

Selon K H Spencer Pickett, les principaux contrôles revêtent quatre formes qui se représentent comme suit¹ : directif, préventif, détectif, correctif.

2.1.1.1. Le contrôle directif

Ce type de contrôle permet de s'assurer que la gestion de l'entreprise est bonne et qu'elle va conduire à la réalisation des objectifs. Ce contrôle englobe des mécanismes positifs qui motivent et orientent le personnel de l'entreprise pour faire de bons progrès, à titre d'exemple des formations de sensibilisation du personnel

2.1.1.2. Le contrôle préventif

Le contrôle préventif est un contrôle préalable qui détecte les problèmes avant qu'ils surviennent tout en s'appuyant sur un environnement de contrôle favorable (un personnel compétent, la séparation des fonctions, des règles d'éthique,).

2.1.1.3. Le contrôle détectif

Ce contrôle est conçu pour relever les erreurs qui n'ont pas été empêchées par le contrôle préventif via des mécanismes tels que :

- Le rapprochement bancaire.
- L'examen des rapports de paie.
- La comparaison des transactions sur les rapports aux documents source.
- La surveillance des dépenses réelles par rapport au budget.³⁵

Le contrôle correctif

Cette catégorie de contrôle consiste à identifier des mesures de rectification pour faire face aux problèmes déjà identifiés. En d'autres termes, il s'agit de corriger les erreurs découvertes par les contrôles détectifs et de modifier le déroulement opérationnel afin de réduire le nombre d'occurrences

³⁵ Understanding internal control», city of riverside,23 January 2008, p 28
http://www.auditnet.org/docs/NALGA/Riverside_IA_Understanding_Internal_Control.pdf

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

futures d'un problème et l'impact de la menace, on cite à titre d'exemple le rapport d'audit interne³⁶.

2.1.2. Les niveaux du système de contrôle interne

L'efficacité du contrôle interne est tributaire de la manière avec laquelle les opérationnels, à tous niveaux, exécutent leur travail avec conscience, implication, sens de la qualité et de l'intérêt de l'organisation, éthique et discipline ainsi que de la qualité des procédures et les méthodes mises à la disposition de l'entreprise.

Pour mieux assimiler le système de contrôle interne, il est nécessaire de le structurer selon trois niveaux :

-Niveau 1 : le contrôle du premier niveau se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures. Ce premier niveau constitue le référentiel sur lequel va s'appuyer l'auditeur interne afin de faciliter la détection des risques d'erreur ou de fraude, ce qui permet également de découvrir et de corriger promptement les situations anormales.

-Le contrôle du premier niveau est réalisé par les membres du personnel car ils sont bien placés pour identifier au cours de leurs activités quotidiennes des problèmes qui appellent des réponses qui sont de l'ordre du contrôle interne.

-Niveau 2 : le contrôle du deuxième niveau est effectué par les responsables aux échelons élevés, c'est-à-dire par ceux qui n'ayant pas exercé eux-mêmes les opérations dans le but de renforcer la transparence. A cet effet, chaque responsable a pour mission dans le cadre de ses responsabilités de management d'effectuer des contrôles réguliers qui doivent être formalisés pour ne pas laisser place à aucune ambiguïté.

-Lors du contrôle de second niveau, les responsables utilisent un ensemble de techniques qui facilitent leurs missions à titre d'exemple : l'enquête, le questionnaire ainsi que la communication.

-Niveau 3 : le contrôle de troisième niveau est effectué par les auditeurs internes en vue des'assurer de l'efficacité du premier et deuxième niveau et d'apporter plus d'éclairage sur l'ensemble de l'entreprise.

-Ce troisième niveau de contrôle est complété par des audits externes qui collaborent notamment avec l'audit interne afin d'optimiser les missions d'audit et de promouvoir la transparence car la proximité des auditeurs internes au personnel et leur ancienneté permettent d'interdire parfois la critique motivée par la crainte ou par la sympathie³⁷.

2.2. L'intérêt et les limites du contrôle interne

La nécessité d'un bon système de contrôle interne pour le succès durable de l'entreprise s'impose peu à

³⁶ Vallabhaneni. S, « Internal Audit Activity's Role in Governance, Risk, and Control », Edition Wiley, Canada, 2009, p 113.

³⁷ Sardi. A « Audit et contrôle interne bancaire », Edition, afgee, Paris, Juillet 2002. P 60.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

peu. Ces pourquoi, nous allons aborder à présent ses apports qui constituent des gages de réussite ainsi que ses limites qui ne permettent au SCI que fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2.2.1. L'intérêt de la mise en place d'un système de contrôle interne

Nous avons vu que le contrôle interne n'est ni isolé, ni indépendant, ni limité dans le temps, il s'imbrique dans le système décisionnel, opérationnel et de gestion. Il est permanent et présent à toutes les étapes. Il accompagne le processus de management dont il fait partie de manière inhérente³⁸.

En outre, le système de contrôle interne est défini comme l'ensemble de moyens humains et techniques tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs de s'assurer³⁹ :

- De la sécurité des opérations, des biens et des personnes.
- De l'efficacité et de la qualité des services.
- Du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques.
- De promouvoir une culture forte de contrôle et d'éthique.
- De la production et de la diffusion d'une information fiable, de qualité et rapidement disponible ;
- Du respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction générale.

Et finalement acquérir l'assurance raisonnable que les risques majeurs sont maîtrisés. Ces objectifs de contrôle interne peuvent être cernés en les cinq points qui suivent⁴⁰ :

- Permettre aux dirigeants de maîtriser leurs organisations.
- Assurer la sauvegarde des actifs.
- Assurer la qualité de l'information émise par l'entreprise.
- Assurer l'application des instructions de la direction.
- Favoriser l'amélioration des performances.

On en déduit que le système de contrôle interne fournit un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois

³⁸ Sardi. A « Audit et contrôle interne bancaire », Edition, afgee, Paris, Juillet 2002. P 50.

³⁹ Idem

⁴⁰ Thierry-Dubuisson. S, « L'audit : Repères », Edition La Découverte, Paris, 2004. P 45.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

et règlements en vigueur. Ces objectifs sont distincts mais se chevauchent (un objectif pouvant rentrer dans plus d'une catégorie)⁴¹.

A la lumière de ce qui précède, le contrôle interne ne peut pas fournir une garantie absolue à l'égard des trois catégories d'objectifs. Ce qui fait que le contrôle interne est limité par des facteurs.

2.2.1. Les limites du contrôle interne

Le système interne ne vise pas à apporter une certitude absolue mais bien un certain degré de certitude que la direction estime acceptable. En fait, l'assurance raisonnable reflète l'idée que l'incertitude et le risque sont liés au futur, que personne ne peut prédire avec certitude.

Les facteurs ayant une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne et qui empêchent la direction d'avoir l'assurance absolue que les objectifs seront réalisés se présentent comme suit⁴² :

2.2.2.1. L'erreur de jugement

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de l'entreprise peut limiter l'efficacité des contrôles, à titre d'exemple, les personnes responsables sont tenues parfois à prendre des décisions dans un temps limité en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des affaires, ce qui pourrait conduire à des décisions inappropriées⁴³.

2.2.2.2. Les dysfonctionnements

Même les SCI bien conçus peuvent être l'objet de dysfonctionnements, par exemple lorsque les membres du personnel interprètent les instructions et les jugements de manière erronée par manque d'attention ou en raison de la routine. Une enquête sur des anomalies diverses peut ne pas être poursuivie assez loin ou une personne remplissant des fonctions en remplacement d'une autre (maladie, vacances) peut ne pas s'acquitter convenablement de sa tâche. Il est à noter également que des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement au premier signe de dysfonctionnement.

⁴¹ Anglade. P.B, Janichon. F, « La pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002. P 27.

⁴² Berne, « La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) », contrôle fédérale des finances, Suisse, octobre 2007, p 14.

⁴³ Herrbach. O, Université des sciences sociales de Toulouse, Thèse de Doctorat, 08 décembre 2000. P 30.

2.2.2.3. Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management

Un SCI ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement.

Même au sein d'une entreprise efficacement contrôlée, un responsable peut être en mesure de contourner le SCI. Ceci signifie qu'un responsable peut déroger de façon illégitime aux normes et procédures prescrites, par exemple pour en tirer un profit personnel ou afin de dissimuler la non-conformité aux obligations légales. Le responsable d'une division ou d'une entité, ou dirigeant pourrait être amené à « outrepasser » le système de contrôle interne pour de nombreuses raisons : accroître fictivement le chiffre d'affaires et ainsi dissimuler une baisse non anticipée de parts de marché, augmenter artificiellement le résultat en vue d'atteindre un budget irréaliste, rehausser la valeur d'une société en prévision de sa cession ou d'une émission publique d'actions, sous-estimer les prévisions de chiffre d'affaires ou de résultat dans le but d'augmenter une prime liée aux performances, dissimuler une situation qui entraînerait le remboursement immédiat des emprunts si elle était connue, ou masquer la non-conformité aux obligations légales.⁴⁴

2.2.2.4. La collusion

La collusion signifie que deux ou plusieurs individus agissent collectivement pour perpétrer et dissimuler une action susceptible d'altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le SCI. Par exemple un employé chargé d'effectuer des contrôles peut réduire ceux-ci à néant en agissant en collusion avec d'autres membres du personnel ou avec des tiers externes à l'entreprise pour contourner des contrôles et que les résultats affichés soient conformes aux objectifs.

2.2.2.5. Le rapport coûts/bénéfices

Les ressources étant toujours limitées, les entreprises doivent comparer les coûts et les avantages relatifs des contrôles avant de les mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier les coûts qu'entraînerait la mise en place de ce contrôle. En d'autres termes, il faut qu'il y ait une proportionnalité entre le coût de la mise en œuvre d'une activité de contrôle et les avantages qui peuvent en découler.

⁴⁴ Berne, « La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) », contrôle fédérale des finances, Suisse, octobre 2007, p 14.

2.3. La relation entre le « Contrôle interne » et « l'audit interne »

Il ne s'agit pas ici d'expliquer le contrôle interne. Il s'agit, plus simplement, de situer les contrôleurs internes par rapport aux auditeurs internes. Les contrôleurs internes, apparus il y a peu et surtout dans les organisations importantes ont en effet un statut hybride.

La cause en est dans la terminologie qui pourrait laisser supposer que le contrôle interne est une fonction susceptible d'être managée, comme les autres fonctions. Nous verrons qu'il n'en est rien. D'où la nécessité de préciser le rôle des contrôleurs internes, ou à tout le moins ce qu'ils ne devraient pas être.

Il arrive, hélas trop souvent, que leur rôle soit confondu avec celui des auditeurs ou avec celui des managers. Or il ne s'agit ni d'apprécier le contrôle interne et de faire des propositions pour l'améliorer, ni de décider ce qu'il convient de faire pour faire échec aux risques. Dans un environnement de plus en plus complexe, avec des systèmes de contrôle interne de plus en plus sophistiqués, il est apparu nécessaire de mettre en place un chef d'orchestre, pour coordonner l'action de tous et éviter les fausses notes.

Section 3 : généralité sur la fonction d'achat

Les entreprises ne peuvent pas tout produire. Elles doivent donc se procurer des biens et services nécessaires à la production. Or la façon de se procurer ces biens ou services joue un rôle déterminant dans la compétitivité de la firme.

Il faut donc s'intéresser d'un peu plus près au fonctionnement et aux enjeux de la fonction Achats.

3.1. Définition de la fonction d'achat

C'est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans le temps déterminé à un coût minimum.

Elle doit agir de façon à assurer au utilisateur un approvisionnement en matériel, matières, marchandises, services, et fournitures qui soient :

-Conforme aux spécifications des utilisateurs et contrôlable par les réceptionnaires.

-Obtenue dans des conditions compétitives de coût nette.

-Disponible dans la forme, et les conditions nécessaires et souhaitées, sans rupture de la continuité des approvisionnements.⁴⁵

⁴⁵ Jean-Charles Bécour, Henri Bouquin « audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité » 2ème ED 1996 page 126.

3.2. Mission et objectifs de la fonction d'achat et approvisionnement

On résume dans cette partie la mission et objectif de la fonction d'achat ainsi que les différentes activités de celle-ci

3.1.1. La mission de la fonction d'achat

La mission de la fonction achat se caractérise comme suite⁴⁶ :

3.2.1.1. Obtenir le bon produit

- Celui qui répond au besoin ;
- Celui qui est suffisant en quantité ;
- Celui qui satisfait les utilisateurs.

3.2.1.2. Obtenir le meilleur prix

- Celui qui représente le meilleur prix global d'achat ;
- Celui qui représente le meilleur rapport qualité/prix ;
- Celui qui permet d'optimiser les couts internes.

3.2.1.3. Au moment opportun

- Maitrise des délais de mise en œuvre de la procédure d'achat ;
- Respect des délais de livraison ;

-L'interface entre l'utilisateur et le fournisseur

⁴⁶ Nathalie L'HOSTIS, séminaire régional « contrôle de gestion », Bordeaux, juin 2009, page 2.

3.1.2. Les objectifs de la fonction d'achat

Les missions de la fonction d'achat sont constantes, mais dans le temps, les priorités peuvent évoluer et se traduire par des objectifs différents en niveau et même en nature.

Les objectifs de la fonction d'achat peuvent être multiples :

- abaissement du coût des achats des approvisionnements ;
- Obtenir d'une meilleure flexibilité ;
- amélioration de la sécurité des approvisionnements en cas de pénurie ;
- diversification des sources d'approvisionnement ;
- augmentation ou repositionnement du référencement.⁴⁷

Ils sont susceptibles de varier et constituent des sources de risques

-selon la nature des achats effectués : achat de produit rare, achat technique, achat à composante dominante du prix de revient des produits finis, achat des produits banalisés, achat de produits sujets à la mode ;

-selon la structure des marchés en amont

-selon la multiplicité des achats, par exemple : achat sur catalogue, les achats banalisés des fournitures diverses.

Il en résulte deux types de risques que l'audit doit appréhender :

-un décalage entre le système de motivation et les modalités d'implication des acheteurs et les objectifs du moment.

-une inadaptation des objectifs à l'évolution des priorités résultant de la stratégie et de l'environnement : c'est le processus de fixation des objectifs de la fonction d'achat qui est alors en cause.

3.2. Le rôle de la fonction d'achat

Dans cette section, il sera présenté trois rôles de la fonction d'achat, à savoir :

⁴⁷ Jean-Charles Bécour, Henri Bouquin « audit opérationnel efficacité, efficacité ou sécurité » 2ème édition 1996 page 145.

3.3.1. La fonction d'achat, source de rentabilité pour l'entreprise

Parce que les achats représentent en moyenne de 60 pour cent du chiffre d'affaire d'une entreprise, la fonction d'achat est aujourd'hui identifiée comme stratégique. Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, l'acheteur contribue de sa façon décisive à la performance économique de

l'entreprise en réduisant les coûts d'achat qui ont un impact direct sur la marge opérationnelle. Il est à cet égard de plus en plus souvent associé au pilotage de l'entreprise et siège au comité de direction.

3.3.2. La fonction achat, vecteur d'innovation dans l'entreprise

Dans un contexte de course permanente à l'innovation, l'acheteur joue un rôle clé dans l'entreprise. Au contact permanent des fournisseurs, il favorise l'introduction d'innovations technologiques dans la fabrication d'un produit, il maîtrise la relation de co-développement et permet ainsi de faire émerger des projets plus vite que la concurrence. L'acheteur moderne est un créateur direct de valeur dans l'entreprise.

Plus fondamentalement, l'acheteur moderne est un cœur des grands mouvements de nos économies : internationalisation des échanges dans les pays à faible coût de main d'œuvre, tertiarisation des industries européennes, accélération des cycles de développement des produits et services, politiques de développement durable ...

3.3.3. Les achats, une fonction pluridisciplinaire au cœur de l'entreprise

L'importance stratégique de la fonction d'achat fait aujourd'hui de l'acheteur un acteur incontournable qui travaille au carrefour de toutes les fonctions de l'entreprise : marketing, production, recherche et développement, contrôle de gestion...etc.

Le « bon » acheteur, n'est plus seulement un négociateur habile capable de faire baisser les prix des fournisseurs, ni simplement un gestionnaire de l'approvisionnement.

Le « bon » acheteur, à l'instar de « bon » vendeur, doit aujourd'hui analyser les besoins de ses « clients internes », étudier les forces de produits et de service du marché, maîtriser les outils de pointe et contrôler le retour sur l'investissement de ses actions.

3.3. L'organisation de la fonction achat

La dernière section de ce chapitre présente l'organisation typique de la fonction achat approvisionnement ainsi que les différents services intervenants.

3.4.1. Service intervenant dans le processus achat

-Service « initiateur »

Emettent des demandes d'achat dans des limites strictement définies (en nature et en montant).

-Service « achat »

Il établit les bons de commande sur la base des demandes d'achat, choisit les fournisseurs et surveille les délais de livraison.

-Service « réception »

S'assure de la conformité de la livraison avec la commande (quantité et qualité).

-Service « stocks »

Il reçoit les marchandises du service réception et procède aux enregistrements permettant un suivi quantitatif.

-Service « comptable »

Enregistre les factures après leur approbation.

3.4.2. L'organisation typique de la direction d'approvisionnement

Cette organisation suit le cheminement suivant :

3.4.2.1 Déclenchement de la commande

Le contrôle interne sur les opérations relatives au achats et au charges doit donner l'assurance que les commandes de marchandise ou des biens et services sont faites en fonction des besoins de l'entreprise, pour des quantités optimales et par des personnes autorisées à le faire.

En ce qui concerne les achats de matière et de marchandise, ces objectifs sont indissociables des problèmes de gestion des stocks.

Les procédures mises en place doivent donc permettre de répondre de manière satisfaisante aux questions suivants :

- Qui peut déclencher la commande ?
- Quand passer la commande ?
- Quelle quantité faut-il commander ?
- A quel fournisseur doit-on s'adresser ?

3.4.2.2. Expression du besoin

A l'origine de tout achat, il y a la naissance d'un besoin provenant d'une entité quelconque de l'organisation. En fonction de la nature du bien commandé, plusieurs procédures peuvent coexister.

-Articles courants à consommation régulière : les besoins sont déterminés en fonction des programmes de production et un stock minimum doit exister pour éviter l'éventuelle rupture.

-Articles courants à consommation irrégulière : dans ce cas, le suivi est fait à l'aide d'une fiche de stock et la mise en œuvre des règles régissant le système de réapprovisionnement qui déclenche le besoin parfois, on n'assiste pas à une demande d'achat proprement dite, mais ce sont les fiches de stock qui jouent ce rôle.

-Commande imprévisible à caractère non répétitif, la procédure utilisée, en générale, est celle de la demande d'achat transmise par les services demandeur au service achat.

Ces demandes doivent être approuvées par un responsable et ce dans le cadre des dépenses autorisées par signature

-Commandes urgentes : le caractère d'urgence peut provenir de plusieurs causes telles les ruptures de stock, les mauvaises prévisions des besoins, des erreurs dans les programmes des besoins, etc.

Dans ce cas, les demandes d'achat doivent prévoir un repérage de l'urgence des commandes à destination des acheteurs.

Généralement, une demande d'achat est établie par les services utilisateur et transmise au service « Achat ».

Enfin, les besoins de réapprovisionnement peuvent, par exemple, être déterminés par les magasiniers en fonction d'un niveau minimal de stock par produit déterminé à l'avance, ou par le service approvisionnement en fonction des besoins de production. La date de passation de la commande et les quantités à commander dépendent essentiellement des quantités en stock, des consommations et des délais de livraison. Une procédure particulière doit être envisagée afin de procéder à la relance des marchandises non livrées à la date prévue.

3.4.2.3. Autorisation d'achat

Les fonctions ayant trait aux commandes doivent être distinctes de celles de réception, de stockage, d'expédition, de tenue de l'inventaire permanent, de l'enregistrement comptable et du règlement des factures ; de ce fait, la demande d'achat doit être signée par le service achats soit par le directeur générale, et ce avant de passer la commande.

3.4.2.4. Sélection et négociation des conditions d'achats

A ce stade de traitement de la commande, la collecte du maximum d'informations internes et externes à l'entreprise est un gage de la qualité de la procédure de sélection des Fournisseurs. Le choix du fournisseur doit permettre d'obtenir, par comparaison des possibilités offertes, le meilleur prix au égard à la qualité exigée.

Généralement, il existe une liste de fournisseur agréés pour les différents produits au service achat comprenant prix obtenus et leur délai de livraison, cette liste fait l'objet d'une remise en cause et d'une mise à jour périodique. Il doit y avoir une procédure d'appel d'offre dument documentée une justification, au cas où le fournisseur, notamment dans le cas de fournisseur en nombre réduit ou d'un fournisseur en situation de monopole.

3.4.2.5. Passation de la commande

La commande est considérée, sur le plan juridique, comme le contrat liant l'entreprise et le fournisseur.

Le bon de commande, document qui matérialise la commande, exprime clairement les intentions des deux parties. Pour remplir cette obligation, il faut que cette dernière comporte un certain nombre d'informationnelle que :

- Nom et adresse de l'entreprise ;
- Numéro de commande et sa date ;
- Nom et adresse du fournisseur ;
- Description et qualité des articles ou fournitures commandés ;
- Prix des articles ;
- Instruction générale (marques des colis, nombre d'exemplaire de la facture, etc.) ;

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

- Date de livraison ;
- Condition de paiement ;
- Escompte ;
- Signature de l'acheteur.

Le bon de commande (B.C) est généralement établi en 5 exemplaires :

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

Un bon de commande est systématiquement établi, si possible sur des exemplaires standard et pré numérotés, à partir des demandes d'achat par le service d'achat.

Les personnes autorisées à émettre des bon de commandes sont destinés par écrit et un montant maximum autorisé et définie.

Le non-respect de telle procédure peut conduire :

- Soit à des achats excessifs par rapport aux besoins normaux, pouvant se traduire par des faits financiers ou des couts de stockage trop élevés, ainsi que par des pertes du au vieillissement ou à la détérioration des produits ;
- Soit à des achats insuffisants ou à contretemps, pouvant se traduire par des retards de production, des pertes de ventes, des frais excessifs de réapprovisionnement et des conditions moins avantageuses quant au prix.

3.4.2.6. Réception et traitement des livraisons

Il faut en ce domaine garantir que :

- Les délais de livraison prévue sont respectés ;
- Les livraisons, (ou les services reçus) ne peuvent être acceptés que s'ils correspondent à une demande ;
- Les livraisons sont faites selon les spécifications de la commande.

Ces réceptions sont formellement enregistrées sur les bons de réception. Ce document précise :

- L'identité du fournisseur ;
- Le numéro de commande ;
- La quantité reçue.

Cette étape généralement assumée par un service réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat qu'en général ce service est hiérarchiquement dépendant des achats (70 % des cas). Il a pour tâches :

- De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- De signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- D'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;
- D'en informer les achats, le magasin, les services utilisateur et le contrôle ;
- Et de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

3.4.2.7. Contrôle de livraison

Un contrôle des réceptions est prévu. Les livraisons ne doivent être acceptées que dans la mesure où la réception correspond à un bon de commande de l'entreprise. Pratiquement, il est nécessaire que le service chargé de la réception possède une copie de l'ordre d'achat l'autorisant à effectuer une entrée de marchandise sur cette copie de l'ordre d'achat l'autorisant à effectuer une entrée de marchandise. Sur cette copie, il est souhaitable que les quantités soient mentionnées.

Chapitre 2 : Cadre théorique du contrôle interne

Un certain nombre de vérification doivent être effectués, elles sont généralement faites en deux temps :

- Contrôle de spécification et de qualité par rapprochement entre le B.C et le bon de réception (B.R) ;
- Contrôle de qualité de la marchandise reçu : il ne peut être fait que par une personne compétente (en général un technicien) qui procédera soit de manière exhaustive soit par sondage.

Les vérifications de qualité et de quantité doivent être matérialisées sur le bon de réception.

3.4.2.8. Paiement des factures

Les objectifs spécifiques à la mise en paiement sont les suivants :

- Les factures sont contrôlées avant la mise en paiement ;
- La mise en paiement est dûment autorisée ;
- Les factures ne sont pas payées plusieurs fois.

Conclusion

L'entreprise cherche toujours à renforcer son système de contrôle interne afin de mieux maîtriser les éventuels risques et irrégularités.

Le contrôle interne, n'est pas une fin en soi, ni un système distinct ni une fonction au sein de l'entreprise mais il est plutôt une préoccupation de l'ensemble de l'organisation, il concerne toutes les activités de l'entreprise.

En fin le contrôle interne doit assurer la réalisation de tous les objectifs de l'entreprise.

La fonction de l'audit interne permet de rendre le contrôle interne plus efficace et efficient ce qui conduit ensuite à une bonne gouvernance.

Chapitre III

Audit interne de la fonction achat au sein de TCHIN LAIT

Dans la première et la deuxième partie de notre travail, nous nous sommes intéressés aux aspects théoriques de l'audit et de dispositif de contrôle interne.

Comme il a été déjà évoqué dans la problématique, l'existence d'une procédure d'achat régulièrement mise à jour et appliquée constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle des achats efficace. Toutefois cette procédure peut présenter des contraintes pour l'entreprise lorsqu'il est trop rigide.

Raison pour laquelle dans cette troisième partie, on procédera à l'évaluation de la procédure achat de l'entreprise **TCHIN LAIT** afin de s'assurer de son efficacité et de sa bonne application.

Ce présent chapitre se subdivise en deux sections, la première constitue une brève présentation des différentes fonctions et structures de l'entreprise, et la deuxième représente la description de la procédure d'achat de TCHIN LAIT et son évaluation.

Section 1 : Prise de connaissance de l'organisme d'accueil TCHIN LAIT

1.1. Présentation de l'entreprise et son origine

1.1.1. la présentation de TCHIN LAIT

CANDIA est une marque commerciale française de produits laitiers fondée en 1971 et appartenant au groupe SODIAAL à sa création, **CANDIA** est la première marque de lait à voir le jour sur le marché national.

1.1.2. L'origine de TCHIN LAIT

De la limonade à laiterie : TCHIN TCHIN était une entreprise familiale spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954, de ce fait elle a capitalisé une longue expérience dans le domaine du conditionnement des produits liquides ; mais l'arrivée des firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses, l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée de reconversion vers le lait UHT (Ultra Haute Température) qui a donné naissance à TchIn-Lait.

1.1.2.1 La naissance de la franchise Candia en Algérie

Les produits Candia et ses campagnes publicitaires, appréciés par la population Algérienne ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire Algérien durant les années 1990. Après la cessation d'exportation du lait liquide vers l'Algérie résultant de la hausse des taxes douanières en 1998, plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait, le projet de l'entreprise TchIn-Lait a retenu son attention ; et de là, une franchise Candia/ TchIn-lait est née en Algérie en 1999.

1.1.2.2. Lancement De L'entreprise

TCHIN LAIT est une société privée de droit Algérien, fondée par M. FAWZI BERKATI en 1999, implantée sur l'ancien site de la limonaderie TCHIN TCHIN, située à l'entrée de la ville de Bejaia.

TCHIN LAIT produit et commercialise le lait longue conservation UHT sous le label CANDIA, depuis mai 2001. En 2015, éclot générale laitière JUGURTA, deuxième site de production, dont le siège est à BARAKI (ALGER). En novembre 2017, fusion des deux sociétés.

1-2-les objectifs de TCHIN LAIT et ces activités

1.2.1. Les objectifs

L'objectif majeur est de diversifier sa production, tout en améliorant constamment la qualité des produits, pour satisfaire au mieux sa clientèle mes aussi elle a d'autre objectifs tel que :

- Economique : elle permet à une région rurale connaitre un développement ;
- Sociale : baisse le taux de chômage ;
- Stratégique : être leader national, assure la rentabilité de l'entreprise ;
- Financière : amélioration de la rentabilité. Augmentation de bénéfice ;
- Commercial : avoir une bonne image de marque par la mise en place d'un planmarketing.

1.2.2. L'activité de l'entreprise TCHIN LAIT

On trouve :

1.2.2.1. Le choix de procédé UHT

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

-Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).

-La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

1.2.2.2. La laiterie TCHIN LAIT

TCHIN LAIT est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m², comprenant :

-Un atelier de production : reconstitution du lait traitement thermique et conditionnement.

-Les laboratoires : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.

-Les utilités de l'entreprise : sont les Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.

-Administration Générale : Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, service achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité.

-Dépôt de stockage des produit finis : pouvant contenir près de trois millions de litre, ce dépôt sert aussi de plate-forme d'exploitation, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

1.2.2.3. La gamme de production de la laiterie TCHIN LAIT

Elle est constituée actuellement de :

-Lait longue conservation : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1 litre.

-Lait stérilisé UHT : (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue.

-Lait stérilisé UHT : (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.

-Lait stérilisé UHT : Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.

-Lait stérilisé UHT : Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

-Lait boisson : Conditionné en emballage Combibloc 1litre, Tetra Pak 20cl avec paille et 1litre avec bouchon.

-Lait stérilisé UHT : au chocolat, dénommé (Candy Choco).

-Lait additionné de jus de fruits : (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé (Lait & Jus) et (Candy Jus) et (twist).

-Poudre Instantanée : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D, contenance : étui de 500g.

-Boissons aux fruits : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L

-Boisson à l'Orange : à base de jus concentrés.

-Cocktail de fruits : à base de jus concentrés.

1.2.2.4. TCHIN LAIT et son personnel

Actuellement TCHIN LAIT emploie 580 personnes qualifiées dont :

-Cadre : 82

-Agent de maîtrise : 139

-Exécution : 359

L'ensemble des cadres et agents de maîtrise, à bénéficier d'une formation spécialisée sur site et d'un ou plusieurs stages au seins des usines CANDIA en France, dans les différents domaines suivants :

-Technologie du lait ;

-Procédé de fabrication ;

-Maintenance des équipements ;

-Analyses de qualité.

1.2.2.5. Les sites de distributions

Pour couvrir le marché national, TCHIN LAIT s'appuie sur un large réseau de distribution en 2021, ils sont repartis comme suite :

Tableau N°1 : les sites de distributions

Centre	Est
<ul style="list-style-type: none"> • 5 sites à Alger. • 2 sites à Bejaia. • 1 site à Tizi-Ouzou. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 site à Batna. • 1 site à Jijel. • 1 site à Sétif ; • 2 sites à Constantine
Ouest	Sud
<ul style="list-style-type: none"> • 3 sites à Oran. • 1 site à Chleff. • 1 site à Sidi-Bel-Abbès 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 site à Bechar. • 1 site à Tamanrasset. • 1 site à Biskra.

1.3. L'organisation de l'entreprise TCHIN LAIT

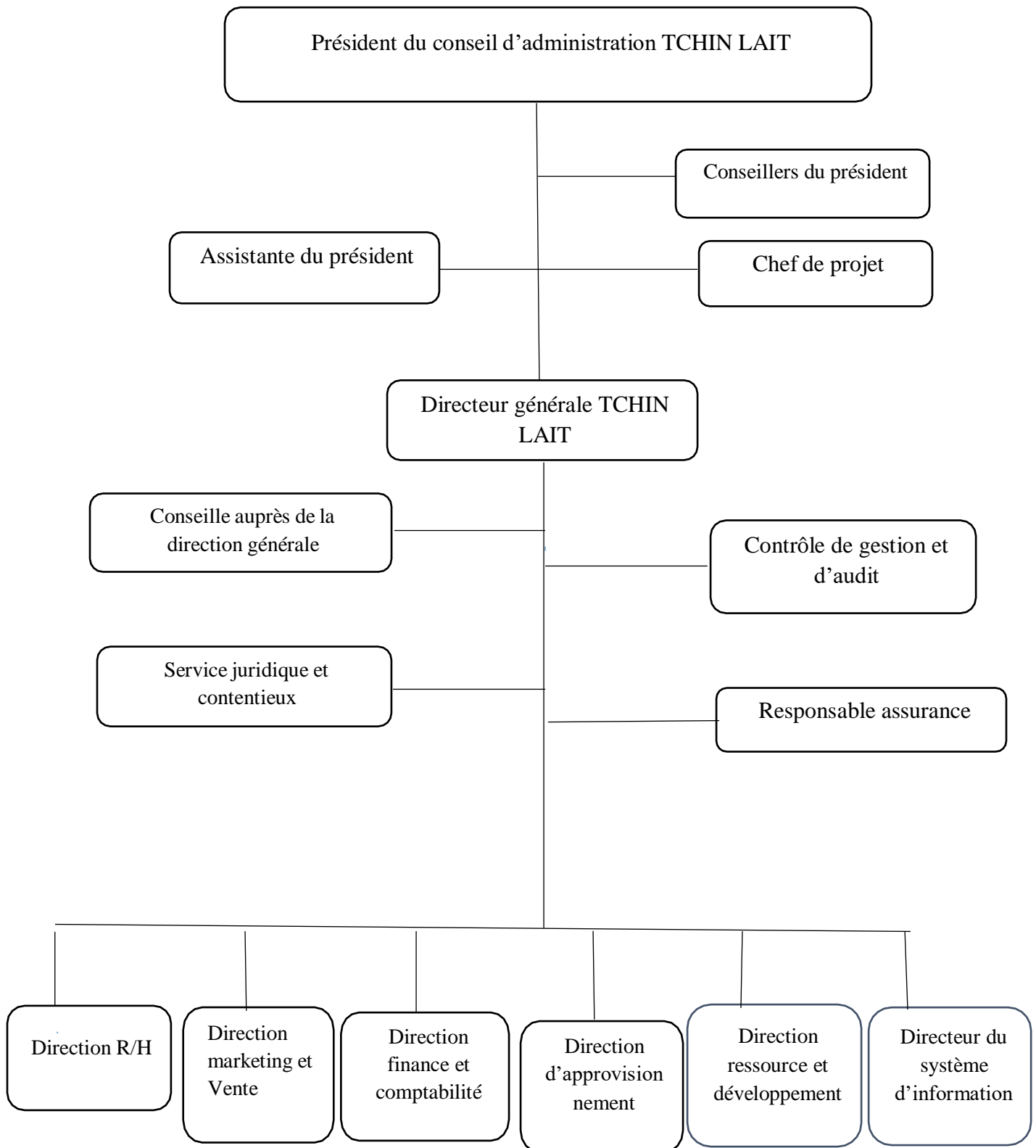
Représentation schématique de la structure interne de l'entreprise, l'organigramme de TCHIN LAIT fait ressortir une structure fonctionnelle ou STAFF.

1.3.1. La structure interne de TCHIN LAIT

L'entreprise est divisée en Directions ayant pour mission de réaliser et de contrôler une fonction particulière. Ainsi nous distinguons entre :

- la Direction Générale.
- la direction comptabilité et Financière.
- la Direction Ventes et marketing.
- la Direction des Ressources Humaines.
- la Direction Approvisionnement
- la Direction Production et maintenance (Protech).
- la Direction qualité(Qualilab).

Figure 2 : l'organigramme de TCHIN LAIT



Source : document interne TCHIN LAIT CANDIA

-Direction Générale (DG)

Elle assure le management stratégique de l'entreprise. En outre, elle veille à la coordination des différentes fonctions au sein de TCHIN LAIT, Dans sa mission, elle est assistée par un service informatique et un secrétariat.

-Direction finance et comptabilité (DFC)

Cette direction occupe une place centrale dans la gestion de l'entreprise. Elle a pour mission : le traitement des informations comptables, l'élaboration des états de synthèse, la gestion des ressources financières et la gestion des affaires administratives de la Société.

Huit (8) attributions assurent le fonctionnement de ce département :

-Comptabilité/Gestion de trésorerie

-Admission Temporaire

-Reporting

-Budgets

-Importations

-Assurances

-Etats de synthèse

-Juridique et Contentieux.

-Direction ventes et marketing

Elle a pour mission la gestion commerciale de l'entreprise. Ses principales attributions sont :le suivi des ventes, la gestion de la clientèle, la prospection du marché et la communication relationnelle de la société.

Nous retrouvons en son sein cinq (5) services :

-Livraison/Facture

-Recouvrement

-Prospection

-Etude du marché

-Ristournes clients

-Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle est chargée de la gestion administrative des dossiers du personnel. Cette direction s'occupe également de la rémunération, de la motivation des salariés, de la gestion des conflits et de l'étude des besoins en ressources humaines de l'entreprise.

Son découpage interne fait ressortir :

-Recrutement

-Paie, assurance

-Etude des besoins en Ressources Humaines.

-Direction des approvisionnements (DA)

-Fonction

A pour fonction de définir la politique d'achat et de gestion des stocks et en suivre la mise en œuvre.

-Missions

Acquérir sur les marchés national et international les poudres de lait, outillages et matières consommables pour les unités de productions et de rénovation.

Optimiser le niveau des stocks de poudre de lait et des équipements.

-Attributions/Taches

Consolider les besoins des différents ateliers sur la base des demandes d'approvisionnements Définir les procédures et les méthodes de gestion et contrôle des stocks ainsi que les opérations de prise d'inventaire.

Définir, calculer et adapter les paramètres de gestion des stocks pour chaque produit

Assister les unités de rénovation en termes de tenue des stocks et d'organisation des magasins. Enregistrer et suivre en permanence les consommations au niveau des ateliers.

Tenir les statistiques des consommations.

Constituer le fichier fournisseurs et procéder régulièrement à sa mise à jour.

Recueillir et mettre à jour toute la documentation relative à la réglementation des procédures d'achat.

Lancer les consultations et les appels d'offres et négocier avec les fournisseurs. Elaborer, en relation avec la Direction Financière, le budget des achats.

Suivre les formalités de transit et dédouanement.

Cette direction est chargée de toutes les demandes d'achat de l'entreprise, la majorité de ses employés sont affectés au service de gestion des stocks qui est sous la supervision du responsable des approvisionnements, et sa catégorie socioprofessionnelle des postes de travail est comme suit :

- Directeur des approvisionnements** : chargé pour les approvisionnements de l'entreprise et gestion des stocks.
- Chef du service gestion des stocks** : valide les entrées et sortie de stocks.
- Chef service d'achat** : chargé de la supervision et du suivi de tous les dossiers de son service
- Magasinier d'emballages** : il est responsable exclusivement pour le stock et les emballages dans son magasin.
- Agent de transit** : chargé du dédouanement des marchandises et autres formalités douanières.
- Gestionnaire de stocks** : il est chargé de programmer les entrées et le transfert de la marchandise dans les entrepôts.
- Démarcheur** : chargé de la constitution des dossiers, il est comme qui dirait une assistance des acheteurs.
- Agent polyvalent et de manutention** : il est chargé de déplacer les produits manuellement.
- Magasinier matière première** : il est chargé de toutes les matières premières comme la poudre de lait, les produits chimiques.
- Magasinier de matière consommable** : chargé de satisfaire les besoins des clients internes de l'entreprise.
- Cariste** : chargé de la manutention mécanique.

Source : entreprise TCHIN LAIT service achat Bejaia 2020

Section 2 : la mission d'audit de la fonction d'achat au seins de TCHIN LAIT

La fonction d'achat est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de tout entreprise, cette fonction par ses insuffisances, peut être la source de dysfonctionnement perturbent la plupart des autres fonctions de l'entreprise.

La Réalisation d'un audit au sein d'une entreprise est un acte clé de son système de management. Les enjeux portés aujourd'hui sur la réduction des coûts sont incontournables et le processus d'audit est un levier de progrès que les entreprises ont à leur disposition.

En faisant réaliser un audit des achats, l'entreprise répond aux exigences croissantes en matière de souplesse, de réactivité et de performance. Les sociétés demandant ce véritable conseil en achats sont des entreprises désireuses de progrès et d'évolution à long terme.

Dans cette section on conduira la mission d'audit de la fonction achat, ainsi que ces procédures, tout en respectant la démarche d'audit avec tous les outils nécessaires.

2.1 La procédure d'achat

2.1.1. Expression des besoins

Sur la base du programme de production mensualisé, du budget d'exploitation ou d'investissement, les besoins bruts sont déterminés par les structures Protech et autres.

La Direction Approvisionnements répartit les besoins mensuellement, en tenant compte des stocks, des besoins exprimés par les services opérationnels (gestion des stocks Production ; Maintenance ou Laboratoire) des possibilités et délais d'Approvisionnement, selon que l'achat soit local ou étranger.

Elle procède alors à l'exécution des opérations d'achats.

Les besoins sont déterminés en fonction des données et informations suivantes :

-Programme de production arrêté par les différentes parties concernées (Direction Protech et Ventes, sur la base des normes entreprises définies et homologuées, l'historique de l'entreprise, les stocks existants, les besoins exprimés et les commandes en cours.

Ils portent notamment sur :

-Les stocks (magasins) de la gestion des stocks :

-Les matières premières (poudre de lait)

-Les matières incorporables

- Les emballages et suremballages
- Les produits de nettoyage et divers
- Les Produits de Laboratoire
- Les en-cours de livraison (reliquats de commandes ou de contrats, dossiers en Transit, en cours de réception.).
- Les demandes d'achats émises par les structures.
- Les demandes d'autorisation d'acquisition ou dérogations obligatoires, formulées dans les délais auprès des Ministères et Administrations concernés. Ceci n'a aucun lien dans la détermination des besoins dépendent des quantités commandées et non pas le contraire.

Les besoins nets ainsi calculés, donnent lieu à l'émission des Demandes d'achats réglementaires accompagnées de Fiches Techniques/Fiches d'Analyses et/ou pro forma éventuelles

Les demandes d'achats sont la base de l'expression d'un besoin, aussi, les besoins nets donnent lieu, à l'émission de consultations auprès des différents fournisseurs qui y répondront par des pro-forma accompagnées, s'il y a lieu, de fiches techniques et/ou d'analyses.

2.1.1. Lancement des consultations et sélection des fournisseurs

Les besoins d'achats et donc d'importation étant arrêtés, la structure chargée de l'approvisionnement lance, sur la base des demandes d'achats, les consultations ou appel d'offres (aucun appel d'offre n'est lancé, uniquement des consultations directes aux fournisseurs) en y joignant les fiches techniques ou cahier des charges réglementaires.

NB : Il existe certains cas de monopole, car certaines matières sont approvisionnées chez les constructeurs des machines, ou sont des fournisseurs validés ; à savoir :

- COMBIBLOC et TETRA PAK pour les emballages.
- EPI et VREUGDENHIL pour Poudre 0% HS, 15%.
- TONIC EMBALLAGE, IECO, SIFCO, OMNICHEM, DOHLER, PROVA, CONDIO, FMC BIOPOLYMERS, fournisseurs sélectionnés et donc homologués.

2.1.2. Principe d'investigation

La recherche d'un nouveau fournisseur ou d'un nouveau sous-traitant s'initie à partir du moment où les fournisseurs homologués (liste de référence) ne peuvent satisfaire le besoin de TCHIN LAIT, cette recherche se fait en fonction :

- De la technologie recherchée ;
- De sa spécialisation dans un domaine technique ;
- De ses capacités de ses moyens de production ;

- De son savoir-faire ;
- De sa solidité financière.

2.1.3. Passation de commande

A la réception des offres celles-ci sont présentées, selon le cas, accompagnées des soumissions, et d'un état comparatif des offres uniquement un T.C.O, uniquement pour la Matière Première ou Matières Principales incluant toutes les conditions permettant un choix judicieux.

Le T.C.O. sera fourni à chaque fois que plusieurs fournisseurs seront sollicités lors des consultations. Il sera la preuve de la sélection et une base de passation de commande.

Après étude du TCO, le ou les fournisseurs présélectionnés (s) ou sélectionné (s) sont retenus, des négociations sont dès lors engagées pour un choix définitif.

Une fois le fournisseur retenu, la Direction Approvisionnements confirme la commande en établissant un bon de commande dûment signer et/ ou signe le contrat.

Et par demande d'émission d'une lettre de crédit ou par fax pour la remise documentaire en ce qui concerne les importations engage la procédure d'achat et ce, conformément aux conditions convenues. Par avance une demande de Dérogation Sanitaire à l'Importation est adressée au Ministère de l'Agriculture pour les Poudres de Lait. Il n'est pas judicieux de reprendre cette partie dans la passation de commande, il s'agit d'une opération ultérieure (ne concerne en aucun cas la passation de commande) mais elle fait partie de la procédure elle n'est pas à sa place, rappelons que nous sommes dans la partie passation de commande (la placer à la limite dans une partie liée à la partie engagement ou constitution du dossier d'importation, et reprendre l'étape des D.S.I et toute autre étape liée à la procédure d'importation).

La confirmation de la commande s'arrête à l'envoi d'un bon de commande quel que soit la nature de l'achat : local ou à l'importation, sachant qu'un E.R.P a été acquis dans ce sens, aussi ; les procédures doivent être écrites en prenant en considération la nouvelle politique d'achat de l'entreprise.

En ce qui concerne les achats locaux

Un contrat de fourniture ou convention est établi pour garantir la bonne exécution des commandes d'équipements ou de valeur commerciale importante. Le bon de commande enclenche toute opération d'achats et n'est pas spécifique à l'achat local.

Le contrat lors d'opérations commerciale de valeur importante est ultérieur au bon de commande. (Exception faite pour Combibloc et Tetra Pack, dont les contrats sont négociés par le DG)

Dans certains cas, Le fournisseur établit en retour une confirmation de commande, reprenant l'ensemble des conditions de Ventes convenues ensemble :

- Désignation des produits
- Quantités des produits
- Prix unitaire.
- Montant global de la facture
- Modalités d'expéditions (incoterms pour les importations)
- Délais ; conditions de paiement et de livraison.

Ce document fait office de contrat, une fois revêtu du visa du DAP ou du DG et retourné au fournisseur.

2.1.4. Suivi et Exécution de la commande ou du contrat

Le suivi des commandes est assuré par la Direction des approvisionnements, elle évalue régulièrement la prestation des fournisseurs sur la base des critères objectifs définis et renseigne la fiche d'identification, de suivi de la commande.

D'évaluation des fournisseurs concernés. Rappelons que l'évaluation des fournisseurs, selon la nouvelle procédure, implique non seulement les approvisionnements, mais également, toutes les structures impliquées.

Ainsi, l'entreprise dispose d'un système d'évaluation continue de la performance des fournisseurs par la simple lecture du coefficient d'évaluation.

2.1.6. Vérification et réception de la commande

Il n'est pas judicieux de séparer ce volet en achat local et à l'importation, les procédures de vérifications et de réception étant les mêmes.

-Achat local

La réception est effectuée par le magasinier, après vérification de la conformité du produit livré (en qualité et en quantité), avec le bon de commande et les documents accompagnant la marchandise :

-Bon de livraison.

-Facture définitive et autres documents exigés :

- Fiche technique
- Bulletin d'analyses
- Autres documents jugés nécessaires à la réception.

-Achat A l'importation

-Matières Premières et Auxiliaires

A.Matières premières

Au niveau du port, à l'engagement de la déclaration, les agents de l'inspection sanitaire et vétérinaire effectuent le prélèvement d'échantillons de la cargaison (cas des PDL ou produits laitiers finis destinés à la revente).

Opération supervisée par l'agent du transitaire et notre chargé des relations extérieures.

Ces échantillons sont ensuite remis au Service Approvisionnements pour son transfert vers le laboratoire étatique à des fins d'analyse pour statuer sur sa conformité.

Un sac témoin sera retenu au niveau de nos magasins jusqu'à l'issue des résultats.

A noter que la cargaison est refoulée si les résultats de l'analyse, s'avèrent négatifs. Dans le cas contraire, la cargaison est dédouanée après que le dossier ait été passé au niveau de la DCP suivi de l'avis positif de l'inspection sanitaire et vétérinaire (Idem pour les Produits Revente en l'Etat).

Une fois le Certificat de mise à la commercialisation délivré par l'ISV et toutes les formalités liées au dédouanement réalisées, la marchandise est livrée sur notre site et sa réception est effectuée par le magasinier, après sa vérification (Intégrité et quantité), avec le bon de commande et les documents accompagnant la marchandise :

-Facture définitive et autres documents exigés :

-BL, LTA

-Fiche technique

-Bulletin d'analyses

-Autres documents jugés nécessaires à la réception.

A noter que la marchandise est réceptionnée dans le magasin quarantaine et des échantillons sont remis pour analyses avant libération (ou non) de la marchandise.

Egalement soumis à l'analyse par notre laboratoire les produits suivants à la réception :

-Le stabilisant BSM 10.

-La Poudre de CACAO.

-L'épaississant AVICEL PLUS.

-Les bases de fruits (avant leur utilisation dans le processus de fabrication).

A Produits auxiliaires (de provenance locale ou d'importation)

La réception s'effectue directement dans les magasins de la gestion des stocks.

Un contrôle de conformité est effectué par le laboratoire avant l'utilisation par la production ou à la réception dans les magasins et ce, selon le produit.

A. Matériel et pièces de rechange

La réception s'effectue par le magasin de la structure après contrôle de concordance par rapport à la liste de colisage et référence ou facture en présence

-Equipements de production

La réception des équipements de production s'effectue par la Direction/ Responsable de l'approvisionnement conformément aux clauses contractuelles où un procès-verbal contradictoire provisoire ou définitif est dressé suivant formulaire.

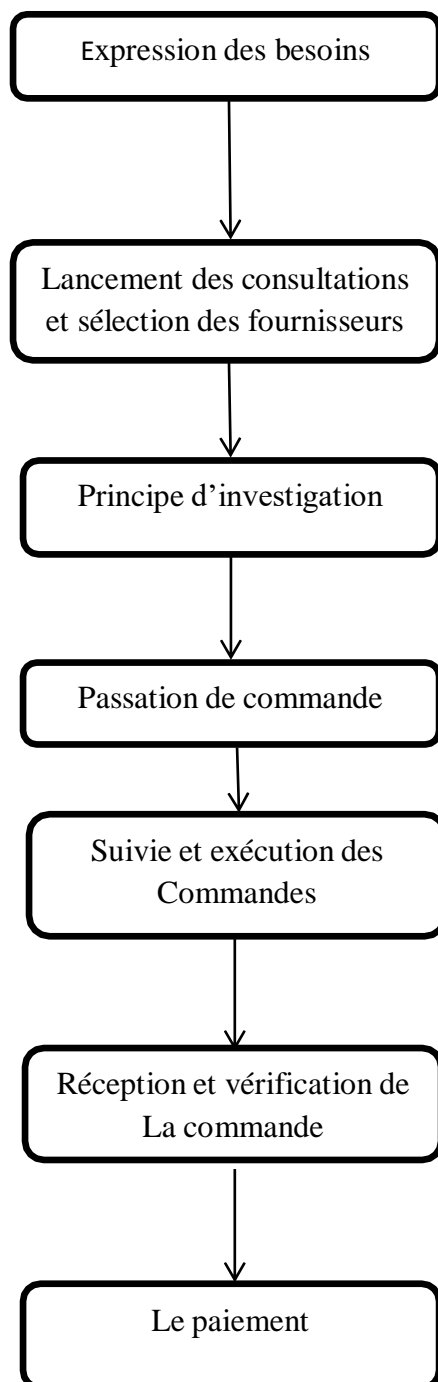
2.1.7. Le paiement

Après avoir réuni les documents relatifs à la commande (BC, BR, facture et lettre de paiement) le chargé des achats envoie toutes les pièces au service comptabilité pour constatation puis à la DG pour approbation et enfin à la DFC pour paiement.

-La facture parvient à l'entreprise, soit au service d'achat soit au service comptabilité directement, soit au secrétariat (l'accueil)

-le règlement est effectué que si les éléments réceptionner correspondent aux conditions convenues avec la facture.

Figure 3 : l'organigramme de la procédure d'achat



Source : nous même

2.2. Les phases de la mission d'audit de la fonction d'achat :

2.2.1. La phase de préparation

La mission d'audit commence toujours par la phase de préparation qui est la phase où on va réaliser tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, cette phase est constituée des étapes suivantes :

-La lettre de mission :

La lettre de mission est un mandat délivré par la direction générale à l'auditeur interne, il lui donne le droit d'accès au service à auditer et il informe les audités de son intervention imminente.

Dans notre cas, il s'agit d'un stage pratique afin de réaliser un mémoire donc il n'y a pas eu de mandat. Malgré cela, nous allons présenter un modèle de la lettre de mission.

- Le nom de responsable de l'audit : (Mr XX)

-La date de commencement de la mission : 01/04/2022

-La date de réunion du rapport final : 01/05/2022

-le lieu du rendez-vous : service approvisionnement d'achat.

-L'objectif de l'audit : dans le but de procéder interne de votre activité.

Figure 4 : lettre de mission

Direction : entreprise TCHIN LAIT Service : audit interne	Date : 26/03/2022
Ordre de mission	
Destinataire : le responsable d'audit interne	
Objet : audit des achats de l'entreprise TCHIN LAIT, la mission aura lieu du 1/04/2022 au 1/05/2022.	
Les objectifs généraux sont les suivantes :	
-modalité d'application des procédures d'achat.	
-évalué l'efficacité des procédures.	
-organisation générale du service approvisionnement.	
Cette mission sera menée par Mr XX et les autres membres de l'équipe de l'audit, cette dernière se déroulera aux services achat.	

Source : établi par nous même

-La prise de connaissance du service audité :

Comme il n'y a pas eu de mandat, le chef du service achat nous a introduit au service approvisionnement et c'est là qu'on a commencé la prise de connaissance et qu'on a recueilli toutes les informations et les documents utiles pour préparer notre travail.

La grille de d'analyse des taches :

On a procédé à l'élaboration de la grille d'analyse des taches afin de mieux comprendre la responsabilité de chaque fonctionnaire au sein de l'entité.

Tableau n°2 :la grille de séparation des taches

Fonction	Personnes concernées							
	DG	DBP	DAF	SD de l'entité qui exprime le besoin	Directeur de l'entité qui exprime le besoin	Comptable	Resp achat	Magasinier
Expression de la DA				+				
Approbation de La DA	+				+			
Etablissement du BC		+						
Passation de commandes		+						
Réception des mds							+	
Rapprochement BC/BL mds							+	
Rangement des mds								+
Imputation comptable						+		
Préparation des chèques			+					
Signature des chèque	+		+					

Source : établis par nous – même sur la base des données fourni par le service achat.

-Identification des risques :

Il s'agit d'identifier les endroits où les risques les plus nuisibles sont susceptibles de produire en suivant les démarches suivantes :

- diagramme de circulation de demande d'achat ;
- élaboration du tableau d'identification des risques ;
- inventaire des dysfonctionnements.

Figure 5 : diagramme de circulation de la demande achat

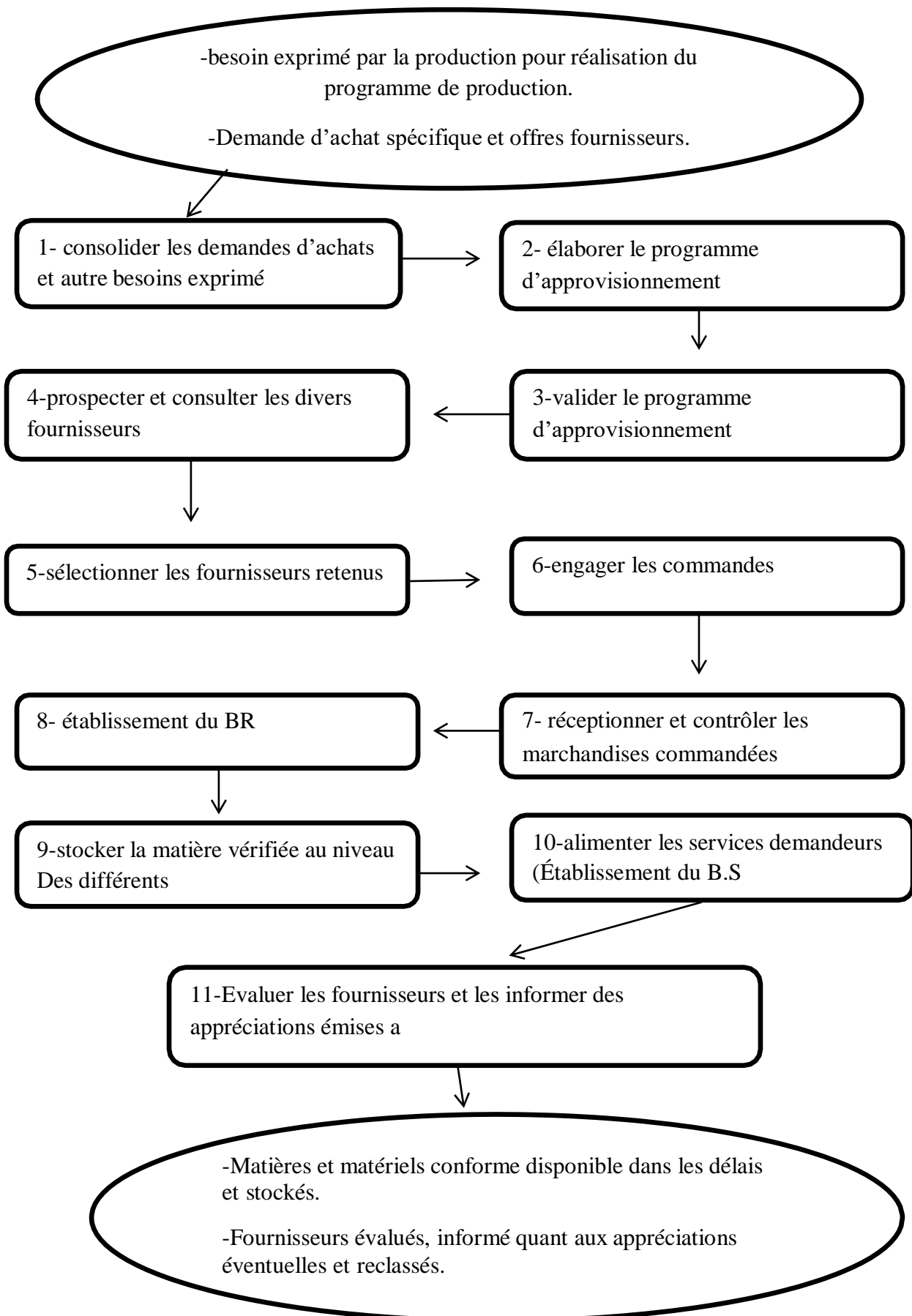


Tableau n°3 : Description des étapes

Données d'entrée	N°	Etapes	Données de sortie	Responsable
Demande d'achat besoin exprimés par la production pour la réalisation du programme prévisionnel de production.	1	Consolider les demandes d'achat et besoin en matière	Demande d'achat et besoin exprimés consolidés	Le directeur et le chef de service approvisionnement
Demande d'achat et besoin exprimé consolidé	2	Elaborer le programme annuel d'approvisionnement	Programme annuel d'approvisionnement élaborer	Le directeur et le chef service d'approvisionnement
Programme d'approvisionnement élaborer	3	Valider le programme d'approvisionnement	Programme d'approvisionnement validé	Le DG
Programme d'approvisionnement validé	4	Prospecter et consulter les divers fournisseurs	Les divers fournisseurs prospecter et consulter	Le chargé d'achat
Les divers fournisseurs et prestataires prospecté et consultés	5	Sélectionner et classer les fournisseurs et prestataires retenus	Les fournisseurs et prestataires retenu sélectionnés et classés	Le chargé d'achat
Le choix des fournisseurs et prestataires documentés	6	Engager les commandes et les suivre dans le temps	Les commandes engagé	Le chargé d'achat
Les commandes engagés et suivre	7	Réceptionner et contrôler les matières commandées	Matières et matériels réceptionnées et contrôlés	-chargé d'achat -magasinier -laboratoire -le gestionnaire des stocks .
Matières et matériels réceptionné	8	Stocker les matières	Matière et matériel conforme stockés	Responsable de la gestion des stocks et magasinier
-Approvisionnement matière (fabrication) -demande spécifique	9	Approvisionner les processus client	Processus approvisionnés et états des stocks actualisés	

Source : document interne de TCHIN LAIT

Après avoir établie le tableau de description des étapes nous allons procéder à l'élaboration du tableau d'identification des risques ainsi l'inventaire des dysfonctionnements :

-Elaboration du tableau d'identification des risques :

Tableau n°4 : tableau d'identification des risques

N*	Etapes	Risque	G	O	C	Observation
1	3 à 9eme	Perturbation de l'activité (retard dans le traitement des commandes et saturation des charges et l'achat) induisant les risques d'erreur et d'omission.	3	4	12	Moyen
2 et 3	1 à 9eme	-Risque de rupture des stocks avec perturbation de la production et incidence direct sur la satisfaction des clients. -perturbation de la gestion, seuil d'alerte pour les produits stratégiques difficilement identifiable.	5	4	20	Très fort
G (gravité) ×O (occurrence) =C (criticité)						

Source : nous même

Tableau N°5 : tableau d’inventaire des dysfonctionnements

N°	Description des dysfonctionnements	Etapes concernées
1	Manque de personnel au niveau du service pour la bonne exécution des activités assignées	4à6eme
2	Les aires de stockage disponibles sont insuffisantes pour la réalisation d’un programme d’approvisionnements optimal et pour la réception des commandes	1 et 5 à 8eme

Source : document interne de TCHIN LAIT

2.2.2. La phase de réalisation :

Après avoir collecter toutes les informations dans la phase de préparation, cette phase correspond au travail sur le terrain elle a débuté par la réunion d’ouverture avec les audités et elle nous a permet de marquer le commencement des travaux de réalisation qui seront effectuée à l’aide des outils suivant :

-questionnaire d’application du contrôle interne :

Pour apprécier le rôle de l’audit interne au niveau de la section d’achat, nous nous sommes entretenus avec le chef de service achat afin de l’interroger, et cela à partir du questionnaire préparé préalablement durant la phase de préparation, dans le but de collecter des informations pertinentes, et faire des observations qui vont nous guider à diagnostiquer les dysfonctionnements afin de les analyser, déterminer les causes et conséquences et faires des recommandations.

Tableau n°6 : questionnaire d'appréciation du contrôle interne

Question	oui	non
-Structure du service des achats		
1. Les objectifs de la fonction approvisionnement sont-ils bien compris ?	×	
2. Le service achat est-il indépendant :		
- De la comptabilité générale ?	×	
- De la comptabilité fournisseurs ?	×	
- De la trésorerie ?	×	
- Du service réception ?	×	
3. Les procédures facilitent-elles un pilotage axé sur l'utilité des approvisionnements :		
- Par les services approvisionnements ?		×
- Par la direction générale ?	×	
-Personnel des achats		
4. les procédures de sélection et de maintien des ressources humaines assurent-elles l'utilisation d'un personnel compétant, performant et ayant un bon comportement ?	×	
5. Les règles d'éthique et d'intégrité sont-elles clairement communiquées au personnel et aux fournisseurs ?	×	
6- La qualité de la communication des approvisionnements est-elles satisfaisante :		
- Au sein du service ?	×	
- Avec les fournisseurs et les autres tiers ?	×	
7. Le personnel du service achat fait-il l'objet d'une enquête ?	×	

Périodique de bonne moralité ?		
-Expression des besoins d'achat		
8. établit-on un budget des achats ?		×
9.le budget des achats est-il régulièrement comparé aux réalisations ?		×
10.les achats de biens ou de services sont-ils commandés seulement sur la base de demandes d'achat établies par des personnes habilitées (tel que chef de service) ?		×
-Choix de fournisseurs et appels à la concurrence		
11.existe-t-il un fichier fournisseur auquel il est fait référence pour le choix du fournisseur ?		×
12.cette liste est-elle régulièrement revue pour déterminer si les prix payés ne sont pas au- dessus des prix du marché ?		×
13.les achats non courant font-ils l'objet d'appel à la concurrence (au moins au-dessus de certain plafond) ?		×
14.une personne indépendante du service des achats examine-t-elle parfois les critères de choix des fournisseurs et la validité des conditions acceptées ?	×	
-Commande aux fournisseurs		
15.les B.C sont-ils		
-prés numérotés	×	
-établie en quantité et en valeur ?		×
-signé par un responsable, en vue de la demande d'achat ?	×	
16.le système permet-il de connaître à tout moment les commandes non encore livrées, celles qui le sont partiellement, celles qui sont réalisées, et celles qui sont annulées ?	×	

17. Les commandes en cours sont-elles régulièrement évaluées pour déterminer les engagements pris par l'entreprise ?		×
18- Ya-t-il une procédure de relance de fournisseur en retard de livraison	×	
-Réception des commandes		
19. Le service réception reçoit-il un exemplaire des B.C passées, mentionnant les quantités et qualités ?		×
20. Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des B.C en ce qui concerne :		
- Les quantités	×	
- Les qualités	×	
21. Le contrôle qualité est-il efficace et matérialisé par écrit pour une compétence désignée	×	
22. Les B.R sont-ils édités systématiquement ?	×	
23. Si oui, sont-ils signés et datés par le réceptionniste ?	×	
-Réception des factures fournisseurs		
24. Au bureau d'ordre :		
- Enregistre-t-on les factures et avoirs reçus sur le cahier courrier arrivée ?	×	
- Procède-t-on à la numérotation séquentielle des factures et avoirs ?	×	
- Les originaux des factures et des avoirs sont-ils identifiés à l'aide d'un tampon (original)	×	
25. Les factures et avoirs des fournisseurs sont-ils directement transmis du service courrier au service comptable ?		×
-Comptabilisation		

26.le service comptable utilise-t-il les séquences numériques des documents suivant pour d'assurer qu'il reçoit toutes les informations nécessaire :		
-BC ?	×	
-BR ?	×	
-Bons de retour et bons de réclamation ?	×	
-facture et avoir reçus ?	×	
27.les factures et avoirs fournisseurs sont-ils vérifiés pour :		
-les quantités, qualités, prix et conditions de paiement avec les BC et les BR ou tout autre justification pour les services et frais annexes ?	×	
-les fiches de réclamation ?	×	
-l'exactitude arithmétique ?		×
-les remises et bonifications dues ?		×
-les taxes : TVA, etc .	×	
28.ces vérifications sont-elles indiquées sur les factures ?		×
29.factures sont-elles envoyées aux services utilisateurs ?		×
30.l'usage de photocopie comme pièce justificative est-il interdit ?		×
31.tient-on des comptes individuels fournisseurs ?	×	
32.lorsque des fournisseurs adressent les relevés de compte à la Sté :		
-ces relevés sont-ils comparés avec les soldes des comptes en comptabilité ?	×	
-les différences sont-elles recherchées et apurées ?	×	

-ces ajustement sont-ils approuvés par un responsable		×
-Paiement		
33.la facture n'est –elle payée qu'au vue d'un ordre de paiement signé par le responsable en question et de l'original de la facture ?	×	
34.l'ordre de paiement est-il délivré par le service responsable par écrit ?		×
35.l'ordre de paiement est-il après approbation des différents contrôlé ?	×	
36.les originaux des factures sont-ils annulés après paiement ?		×
-Remise , escompte , ristourne		
37.les approvisionnements sont-ils efficaces en matière de remises, escomptes et ristournes ?	×	
38.le pilotage de l'encaissement des remise , escomptes et ristournes est-il efficace ?	×	
-Prévention des litiges , retours et réclamations		
39.insère-t-on une clause compromissoire pour recourir à l'arbitrage institutionnel en cas de litige ?		×
40.les marchandises ou emballages retournés au fournisseurs sont-ils l'objet d'un bon de retour pré numéroté ?	×	
41.les bons de retours et les bons de réclamations sont-ils transmis aux personnes chargées d'obtenir les avoirs ?		×
42.est-il procédé régulièrement à une tenue des retours et des réclamations non recoupées avec des avoirs ?	×	

Source : documents interne de TCHIN LAIT

Feuille d'observation et de recommandation :

La **FRAP** est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné.

La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations ; réparer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.

Figures n°6 : feuille de révélation et d'analyse des problèmes

Feuille de révélation et analyse des problèmes	
FRAP n°1	
Problème : manque de personnel au niveau du service pour la bonne exécution des activités assignées .	
Faits : volume important des tâches par chargé des achats	
Causes : du mal à trouver de bonnes candidatures	
Conséquences : perturbation des activités (retard dans le traitement des commandes et saturation des charges et l'achat) induisant les risques d'erreurs et d'omission.	
Solution proposée : faire appels aux agences de recrutement	
Etablie par : Nous-mêmes	approuvé par : chef de service concerné

Source : établie par nous-mêmes

Figure 7 : feuille de révélation et d'analyse de problème

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
FRAP n°2	
Problème : les aires de stockage disponibles sont insuffisantes pour la réalisation d'un programme d'approvisionnements optimal et pour la réception des commandes.	
Faits : rupture de stock	
Cause : manque d'entreposage (capacité de stockage)	
Conséquences : -risque de rupture de stock avec perturbation de la production est l'incidence direct sur la satisfaction des clients. - Perturbation de la gestion des stocks, seuil d'alerte pour les produits stratégiques difficilement identifiable.	
Solution proposée : trouver ou acquérir d'autres aires de stockage, en plus des deux disponibles.	
Etablie par : Nous-même	approuver par : chef de service concerné

Source : établie par nous même

2.2.2. Phase de conclusion :

Dans cette phase, nous avons restitué les résultats communiqués les forces et faiblesse, fait des recommandations et permis aux audités de contester les analyses et de proposer des corrections tout cela au cours de la réunion de clôture puis on a rédigé un rapport final d'audit qui tire des conclusions concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements afin de développer les actions de progrès.

A travers cette analyse de la fonction approvisionnement nous avons pu réaliser les objectifs de notre mission qui étaient d'apprécier la qualité de l'organisation générale du service approvisionnement, d'analyser la procédure d'achat et d'évaluer l'efficacité des procédures.

Suite à l'analyse que nous avons effectuée, nous constatons que le contrôle interne mis en place fonctionne normalement mais présente quelques insuffisances.

Cependant nous avons établi des observations et recommandation afin de combler les insuffisances que présente le contrôle interne.

2.2.3. Recommandations

-Faire appels aux agences de recrutement.

-Trouver ou acquérir d'autre aire de stockage, en plus des deux disponible.

Au terme de notre stage pratique nous pouvons dire que cette expérience aussi courte soit-elle, nous a enrichis beaucoup plus que l'aspect théorique qui se résume en l'acquisition de nouvelles connaissances que dans l'aspect pratique qui se résume en la pratique des différentes étapes à suivre pour effectuer la mission d'audit.

Cette mission d'audit nous a permis de faire connaissance du service approvisionnement, d'analyser la procédure d'achat et le questionnaire que nous avons utilisé nous permet d'évaluer le dispositif du contrôle interne relatif à la fonction approvisionnement.

Dans cette mission d'audit de la fonction achat de l'entreprise TCHIN LAIT, on a constaté certaine anomalie qu'on a citée dans les FRAP qui nous a permis de structurer notre raisonnement et de proposer des recommandations ayant pour objectif l'amélioration de la maîtrise des contrôles, et d'assurer le bon fonctionnement de l'entité.

Comme on a remarqué aussi qu'elle contient certains points fort tel que :

- Tous les biens et services reçu ont bien été commandés.
- La diversification des fournisseurs interne et externe qui lui permet de faire le bon choix de sélection de ces derniers.
- Société en développement durable avec une large gamme de produits finis.

Conclusion Générale

L'audit interne est apparu comme un outil indispensable et un paramètre essentiel dans toute entreprise moderne, par l'assurance de la sécurité des opérations, des biens, et à promouvoir l'efficacité et la qualité des services, à assurer la protection et la diffusion d'une information fiable, ainsi que le respect des objectifs fixés par la direction générale. Il vise à mettre l'entreprise dans l'abri des risques qu'elle est susceptible de subir. Ainsi l'audit interne donne une image de sérieux et d'efficacité, qui va parfois au-delà du simple constat pour apporter des solutions.

Le but essentiel de notre travail était de répondre à la question suivante « comment mener une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein d'une organisation ? ». Pour se faire, nous avons subdivisé notre travail en trois parties ; la première et la deuxième partie consistait à développer une approche théorique sur l'audit interne et le contrôle interne, la troisième partie consistait en un cas pratique au niveau de l'entreprise TCHIN LAIT.

Sur le plan théorique nous avons retenu que l'audit interne permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue par une approche systématique et méthodique les processus de management des risques, le contrôle interne et de gestion d'entreprise en donnant des conseils et des propositions pour renforcer leur efficacité, donc sa finalité étant de contribuer à certifier l'image fidèle de l'entreprise.

L'audit interne repose largement sur la notion du contrôle interne qui constitue un moyen dont le rôle est de prévenir les risques et les faiblesses de l'entreprise, et de porter des recommandations et des solutions à celle-ci.

Sur le plan pratique nous avons constaté que TCHIN LAIT n'est pas dotée d'une cellule d'audit interne mais d'un service d'audit de qualité qui remplace ce dernier. L'audit de qualité est une fonction qui lui donne une assurance sur le degré de maîtrise de l'opération, lui apporte des conseils pour améliorer ses activités et lui permet d'atteindre ses objectifs dans la mesure où elle lui propose des recommandations claires et conclusives et des conseils concernant les activités examinées.

Néanmoins quel que soit la qualité de l'audit effectué il subsiste toujours un risque d'audit qui représente la possibilité que des anomalies significatives soient détectés ni par le système de contrôle interne ni par les travaux d'audit.

Par ailleurs, après avoir effectué notre stage au sein de l'entreprise TCHIN LAIT, on a essayé de répondre le maximum possible à la problématique et cela avec la réalisation d'une mission d'audit de la fonction achat.

Le choix opté sur cette fonction achat revient à l'importance qu'elle occupe dans une entreprise, ainsi pour détecter les différents risques et anomalies existant généralement dans la fonction achat, afin de proposer des solutions adéquates pour l'entreprise.

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

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

-La difficulté d'étendre notre travail, car nous aurions aimé faire des interviews auprès des commissaires aux comptes, afin de comprendre la démarche et les contrôles qui leur permettent d'évaluer le système de contrôle interne en matière d'efficacité, ainsi que les obstacles rencontrés lors de cette étape de mission. Mais l'absence et le manque de temps nous ont empêchés de les réaliser ;

-Insuffisance de temps « durée de stage » ;

-L'absence totale de documentation et ouvrage récent au niveau de la bibliothèque.

En outre, en ce qui concerne la fonction auditée on a constaté que la fonction achat contient certains dysfonctionnements tels que :

-Manque de personnel au niveau du service pour la bonne exécution des activités assignées ;

-Les aires de stockage disponibles sont insuffisantes pour la réalisation d'un programme d'approvisionnements optimaux et pour la réception des commandes ;

-L'entreprise n'est pas dotée d'un service d'audit interne (générale).

De cela on a essayé de proposer des solutions conformes et des recommandations adéquates pour chaque anomalie existant au sein de l'entreprise tel que :

-Faire appels aux agences de recrutement ;

-Trouver ou acquérir d'autre air de stockage, en plus des deux disponibles.

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

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

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

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

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

Nous avons la certitude que la mise en œuvre d'un audit interne apportera des améliorations significatives et des perspectives envisagées aux entreprises.

Enfin, l'objectif majeur de tout projet est de mettre l'étudiant dans le milieu professionnel, ce qui permet d'enrichir de plus en plus les connaissances et essayer d'exploiter le bagage théorique appris tout au long du cursus universitaire. C'est la raison pour laquelle la maîtrise de cet univers professionnel est une nécessité.

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

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

Nous espérons que nos solutions proposées apporteront un plus pour l'entreprise TCHINLAIT et qu'elles seront prise en considération.

Bibliographie

• **Ouvrage :**

- Anglade, P.B Janichon, F, « La pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002.
- Barbier. E, « Mieux piloter et mieux utiliser l'audit, l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations », Edition MAXIMA, 1999.
- Bécour. J. C, Bouquin. H, « Audit opérationnel, Efficacité, Efficience ou Sécurité » ,2eme Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- Berne, « Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) », Contrôle fédéral des finances Suisse, 2007.
- Bertin, E « Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international », Edition d'organisation, Paris, 2007.
- Grand B., Verdalle B., 1999. Audit Comptable et Financier. Paris, Economica,
- Herrbach. O, « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », Université des sciences sociales de Toulouse, Thèse de Doctorat, 08 décembre 2000.
- IFACI, « Optimisez l'organisation de votre audit interne et sa capacité d'exécution », Paris.
- Jacques Renard Théorie et pratique de l'audit interne 7ième édition, EYROLLES, Paris.
- Khelassi. R, « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2 éditions Houma, Alger, 2007.
- Le dispositif de contrôle interne- cadre de référence, publié par IFACI, ISBN, Janvier 2007.
- L'INTOSAI « lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », publiées en 2004.
- Nathalie L'HOSTIS, séminaire régional « contrôle de gestion », Bordeaux, juin 2009.
- Olivier LEMANT et pierre SHICK. « Guide self audit », éd. D'organisation, paris, 1995.
- Pascal SIMONS : « Audit financier », les éditions d'organisation 1987.
- P. LAURENT P. TCHERKAWSKY, Pratique de L'audit Opérationnel, Edition d'organisation,
- Renard. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6eme édition d'organisation, Paris, 2007.
- RENARD Jaque, (2004), Théorie et Pratique de l'Audit Interne, 6ème édition Ed. D'organisation, 2006.
- Renard. J, « L'audit interne ce qui fait débat », Edition maxima, Paris, 2003.
- Sardi. A « Audit et contrôle interne bancaire », Edition, afgee, Paris, Juillet 2002.

- Sarens. G, De Beelde. I, “The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions” International journal of auditing, 21 march 2007.

-Thiery-Dubuisson. S, « L’audit : Repères », Edition La Découverte, Paris, 2004.

-Vallabhaneni. S, « Internal Audit Activity’s Role in Governance, Risk, and Control”, Edition Wiley, Canada, 2009. Viet. C, « L’urbanisme du contrôle interne : comment améliorer l’efficacité ? Quelle place pour l’audit interne », IFACI, Paris, 2008.

- **Support :**

Thèse de doctorat sur le rôle de l’audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d’un échantillon d’entreprises algériennes Présentée par Mlle CHEKROUN Meriem Sous la direction du professeur BENDIABDELLAH Abdesselemet du professeur DADDI ADDOUN Nacer,2014.

- **Site web :**

- [www.IFACI \(international_fédération_of_accountants\).com](http://www.IFACI(international_fédération_of_accountants).com)
- www.Mémoire_online.com
- www.ENCGT.com
- [www.theiia.org-CRIPP Norme publié en octobre2008](http://www.theiia.org-CRIPP_Norme_publié_en_octobre2008)
- [www.theiia.org-CRIPPcode de déontologie en octobre2008,révisionenjanvier2013](http://www.theiia.org-CRIPPcode_de_déontologie_en_octobre2008,révisionenjanvier2013)

- **Autres sources :**

- Documents internes de TCHIN LAIT ;
- Cours audit interne Mr ARAB.
- O. LEMANT/Groupe de recherche institut de l’audit interne, la conduite d’unémission d’audit interne.
- The Institute of internal auditors, 2004.

Annexes

Fiche de demande d'analyses**DEMANDE D'ANALYSES**

Emetteur :

Destinataire :

Réf :

Date :

*Type d'analyse :**Date de remise des résultats:*

Nature du produit :

Usine de fabrication :

Code usine:

Fournisseur du produit:

N° du lot :

Date de fabrication :

Autres informations :

CACHET GESTION DES STOCKS

CACHET QUALILAB



Fiche Fournisseur

Type : (fournisseur, prestataire)

Secteur d'Activité :

Produits fournis :

Raison sociale :

Adresse Siège social:

Adresse Usine :

Code usine :

Tél :

Fax :

E -mail:

Statut juridique:

Inscrite au Registre de commerce sous le:

Gérant principal :

Responsable commercial et ou contact:

Domiciliation Bancaire :

RIB/ IBAN :

Swift :

Représentation commerciale en Algérie :

Fiche d'information externe-problème
fournisseur

R.N N° 12 BIR SLAM- BEJAIA- ALGERIE

Tél.: 00 213 (0) 34 21 41 56 / 21 91 40

Fax: 00213 (0) 34 21 63 04 / 21 74 39

E-mail: contact@tchinlait.com0 Produits
chimique /nettoyage

0 Matières Premières

0 Ingrédients

0 Emballages

Date :

A communiquer rapidement au fournisseur :

Société :

Tél : Fax :

Définition des problèmes rencontrés

Libellé de l'article :	Code article :
N° de commande :	DLUO Du Fournisseur :
N° de lot ou de TC :	
Quantités livrées :	Quantité non conforme :
Type de problème : <input type="radio"/> Date de livraison <input type="radio"/> Quantité demandée <input type="radio"/> Conditionnement/ intégrité de l'article <input type="radio"/> Aspect de l'article/ Article abîmé : <input type="radio"/> Machinabilité : <input type="radio"/> Problème microbiologique : <input type="radio"/> Problème physico-chimique <input type="radio"/> Corps Etranger : A retourner au fournisseur <input type="radio"/> Autres (à préciser)	Détail : (à préciser systématiquement) Pertes de production constatées + Coût estimé :

Actions correctives demandées

Type d'action : <input type="radio"/> Avoir sur : <input type="radio"/> Enlèvement avant le : <input type="radio"/> Remplacement avant le : <input type="radio"/> Analyse complémentaire : <input type="radio"/> Prise en compte des pertes liées : <input type="radio"/> Autres :	Détail : (à préciser)
--	-----------------------

Rédacteur :

Fonction :



BON DE RECEPTION MAGASIN



N° : 15-BR-001918

Date : 23. avril 2015

Magasin :

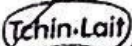
N° Dossier 15/02-06

N° commande 15-CA-000164

EXPEDITEUR	BL OU FACTURE		TRANSPORTEUR	
	N°	DATE	Chauffeur	
X	100/15 MSCU 996325/0	23/04/15	Immatriculation	

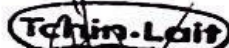
Désignation	UM	Quantité reçue
X	TONN	25

VISA MAGASINIER



Cherif KHELOUFI
Magasinier

VISA CHEF DE SERVICE



MOUHOUBI Nasser
Magasinier Principal
Gestion des Stocks

VISA CHEF DE STRUCTURE

T. KERAMANE



ORDRE DE PAIEMENT



Emis le : 22. décembre 2015

DIRECTION : Achats

DEPARTEMENT: Achats

DA : 42 120,00

Bénéficiaire : FRS-000559 OUNADI MALEK (OM TRANS)

La somme de : QUARANTE DEUX MILLE CENT VINGT DINARS



Objet du paiement : Frais Transport FT BMT N° PL87/15 DOS FT 653183 D 100/15

N° Commande :

Pièces jointes : FACTURE N° PB1101468 D 100/15 Du 1. juillet 2015

ENREGISTREE SOUS N° 15-FA-004262 Du 23. avril 2015

Réglé le.....parN°

Visa de service fait	Visa ordonnateur autorisé	Visa du comptable	Visa acquit des sommes ci-dessus
le : 22 DEC. 2015...  Tchin-Lait Y. TOUDANE Chargé Achats	le : 23.12.15...  Tchin-Lait ABDELMALEK FAKHER Directeur Général Adjoint	le :	le :



BORDEREAU D'ENVOI

ATTENTION : OM TRANS

DESIGNATION : _____

QUANTITE : _____

FOURNISSEUR : _____

N°	Libellé des documents	Nomb re	Observation
01	Facture domiciliée N° 00653183 , du 03/03/15	02	Originale
02	B/L	01	Photocopie
03	Certificat d'origine	02	Original + Copie
04	EUR1	01	Original
05	Certificat sanitaire	01	Original
06	Certificat d'analyses physico-chimiques, microbiologiques et bactériologiques (annexe au certificat sanitaire)	01	Original
07	Certificat de conformité	02	Original + Copie
08	Certificat d'âge	02	Original + Copie
09	Liste de colisage	02	Originale + Copie
11	Avis d'aliment	01	Copie
12	D.S.I N° 15/14-2/323	01	Originale
13	R.C	02	Photocopie légalisée
14	NIF	02	Photocopie légalisée
15	Demande de Franchise Droits de douane N° 000320	01	Originale


Cachet et Signature Destinataire

P/ TCHIN-LAIT

08 MAI 2015

09 AVR. 2015




Y. TOUDIANE
Chargé d'Achats

Sarl au capital social de 497.000.000,00 DA

NIF : 099906018308631 R.C : 06/01-99B0183086

Siège social : R.N. n°12 Bir Slam BEJAIA

Tél. : 00 213 (0) 34 214 156 / (0) 34 219 140 / (0) 34 212 323

Fax : 00 213 (0) 34 216 304

E-mail : contact@tchinlait.com

MSC **MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.**
 12-14, chemin Rieu - CH - 1208 GENEVA, Switzerland
 Website: www.msc.com SCAC Code: MSCU

BILL OF LADING No. MSCULC155730
NON-NEGOTIABLE COPY

NO. & SEQUENCE OF ORIGINAL B/L's NO. OF RIDER PAGES
 1 One

SHIPPER


CARRIER'S AGENTS ENDORSEMENTS (Include Agent(s) at POD)
 SHIPPER'S LOAD, COUNT AND SEALED
 FCL/FCL
 Lloyd's/IMO Number: 9134684
 Said to contain, the carrier had no means to verify shipper's representation and the latter to be ultimately responsible for shortages established at destination in case the container is discharged with the same seal as noted on this bill of lading.
 As per Algerian national customs regulation N 79 07 dated on 21st July 1979 modified and completed by the regulation N 98-10 dated on 22nd August 1998, cargo shall be auctioned by customs without any notice if merchant fails to take delivery within 04 months and 21 days from the date of discharge.
 - At surrendering, 100 000 DA per TEU are paid as partial relief on demurrages. On container's restitution, this amount [Continued in the Description section]
 PORT OF DISCHARGE AGENT
 SARL MSCA Mediterranean Shipping Company
 Algeria
 CITE DES FRERES MOUHOUJI
 PROMOTION ABOU QUARTIER SGHR
 Bejaia (ex Bougie), 06000
 Phone : +213 34 214 132
 Fax : +213 34 214 559

CONSIGNEE This B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of" here
 TO ORDER OF TCHIN LAIT SARL
 ROUTE NATIONALE N 12 BIR SLAM
 06000 BEJAIA - ALGERIE

NOTIFY PARTIES (No responsibility shall attach to Carrier or to his Agent for failure to notify - see Clause 20)
 TCHIN LAIT SARL
 ROUTE NATIONALE N.12 BIR SLAM
 06000 BEJAIA
 ALGERIE

VESSEL AND VOYAGE NO (see Clause 8 & 9) SHASTA RP509R
 PORT OF LOADING Brest
 PLACE OF RECEIPT (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 BOOKING REF (or) SHIPPER'S REF BS0025640 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 PORT OF DISCHARGE Bejaia (ex Bougie), Algeria
 PLACE OF DELIVERY (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider pages(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
	continued from Carrier's Agent Endorsements will be deducted on the final invoice or refunded FCL/FCL - FREE OUT All expenses resulting from container discharge from ship's hold/deck up to the reloading of empty/full container on ship's hold/deck are for Receiver's account. Such costs and expenses may include but are not limited to: container shifting, restow on vessel, discharging, transferring, plugging and monitoring for reefer containers, empty containers unloading when returned to depot, transportation and reloading (empty/full), ISPS, torn tarpaulin, repair of damaged containers, etc. The receiver is fully responsible to return the empty containers clean, in good state, without any label and free of any fees to the empty depot designated by the local agent of the Line Free days: 15 days free time Demurrage: From 16th day till 22nd day USD 16 / 20'GP - USD 32 / 40'GP - USD 20 / 20' special Equipment (Open top, Flat rack, Platform, Tank) - USD 40 / 40' Special Equipment (Open top, Flat rack, Platform, Tank) From 23RD day onwards: USD 31 / 20'GP - USD 64 / 40'GP - USD 40 / 20' Special Equipment (Open top, Flat rack, Platform, Tank) - USD 80 / 40' Special Equipment (Open top, Flat rack, Platform, Tank) Reefers containers: 3 days free time (from plugging date) Demurrage: From 4th day till 16th day USD 56 / 20'RF - USD 110 / 40'RF - From 16th day onwards USD 110 / 20'RF - USD 220 / 40'RF Please see attached RIDER for Container / Cargo Description(s). 4 x 40' HIGH CUBE Total Items 4000 Total Gross Weight 101360 000 Kgs		

Cargo shall not be delivered unless Freight & Charges are paid (see Clause 16)

FREIGHT & CHARGES	BASIS	RATE	PREPAID	COLLECT

RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition (unless otherwise stated herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box entitled Carrier's Receipt for carriage subject to all the terms and conditions hereof from the Place of Receipt or Port of Loading to the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable. IN ACCEPTING THIS BILL OF LADING THE MERCHANT EXPRESSLY ACCEPTS AND AGREES TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS, WHETHER PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS SIDE AND ON THE REVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL SIGNED BY THE MERCHANT.
 If this is a negotiable (To Order / to) Bill of Lading, one original Bill of Lading duly endorsed must be surrendered by the Merchant to the Carrier (together with outstanding Freight and charges) in exchange for the Goods or a Delivery Order. If this is a non-negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order (after payment of outstanding Freight and charges) against the surrender of one original Bill of Lading or in accordance with the national law at the Port of Discharge or Place of Delivery whichever is applicable.
 IN WITNESS WHEREOF the Carrier or their Agent has signed the number of Bills of Lading stated at the top, all of this tenor and date, and wherever one original Bill of Lading has been surrendered all other Bills of Lading shall be void.

DECLARED VALUE (Only applicable if Ad Valorem)
 Goods paid - see Clause 7.3)
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 DATE AND DATE OF ISSUE
 04-Mar-2015

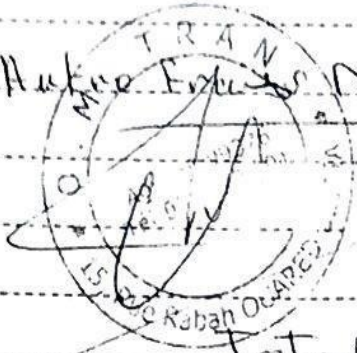
SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A.
 by MSC FRANCE SAs Agent
 SHIPPED ON BOARD DATE
 04-Mar-2015
A 214391620

BON POUR

N°: 110/15.....

Client: Saif Tahir Pout.....

Autre Exemple Divers: Zouayes.....



Totat, Zouayes A.....

le: 05-05-2015.....



V.Ref : 15/02-06

BEJAIA Le :5. février 2015

Sari TCHIN LAIT
Route Nationale N°12 Bir Slam Bejala

Contact : Yacine IOUDIANE
E-mail : y.ioudiane@tchinlait.com
Tél. : +213 (0) 34 114 545 / P 54
Fax : + 213 (0) 34 114 554

BON DE COMMANDE

N° : 15-CA-000164

FRS-001423

Contact :
Tél.:
Fax:
E-mail:

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous passer commande des articles ci-après, conformément aux spécifications et caractéristiques suivantes :

DESIGNATIONS et REFERENCES	U.M	QTE	PU	% REM	Montant HT
	TONN	100			
	TONN	100			
	TONN	100			
			TOTAL HT EUR		
			TOTAL TT EUR		

RECEPTION CONVENUE

DE LIVRAISON MAGASIN MATIERES PREMIERES

CTURE A ADRESSER
I (03) EXEMPLAIRES

REGLEMENT Remise Documentaire

CACHET ET SIGNATURE



DIRECTION DES ACHATS

Table des matières

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I

Cadre théorique de l'audit interne

Introduction

Section 01 : Généralités sur l'audit interne.....	1
1-1- L'origine historique de l'audit.....	1
1-2- Définition de l'audit interne.....	3
1-3- Types d'audit.....	4
1-3-1- Classification selon le statut de l'auditeur.....	4
1-3-1-1- Audit légal.....	4
1-3-1-2- Audit contractuel.....	4
1-3-2- Classement selon la nature de l'audit.....	4
1-3-2-1- Audit interne.....	4
1-3-2-2- Audit externe.....	4
1.3.3. Classement par objectifs.....	5
1-3-3-1- Audit de conformité.....	5
1-3-3-2- Audit d'efficacité.....	5
1-3-4- Classement selon le domaine d'application.....	5
1-3-4-1- Audit comptable et/ou financier.....	5
1-3-4-2- Audit opérationnel.....	6
1-3-4-3- Audit de performances (audit de gestion)	6
1-4- L'objectif de l'audit interne.....	7
Section 02 : le dispositif de l'audit interne.....	8
2-1- Les approches d'audit.....	8
2-1-1 Approche par Les métiers.....	8
2-1-2 Approche par les fonctions.....	8
2-1-3 Approche par les processus.....	8
2-1-4 Approche par les thèmes.....	8
2-1-5 Approche « audit total »	8
2-1-6 Approche par les risques.....	8
2-2- Les risques de l'audit.....	9
2-2-1- Le risque inhérent.....	10
2-2-1-1- Risque généraux liés à l'entreprise.....	10
2-2-1-2- Risques liés à la nature des opérations traitées.....	10
2-2-2- Le risque de non contrôle.....	11
2-2-3- Le risque de non détection.....	11
2-3- Les normes de l'audit interne.....	11
2-3-1- Composantes des normes de l'audit interne.....	13

2-3-1-1-Normes de qualification.....	13
2-3-1-2-Normes de fonctionnement.....	14
2-4-LES MISSIONS DE L’AUDIT INTERNE.....	14
2-4-1-La phase de préparation.....	15
2-4-1-1-Prise de connaissance générale et l’analyse des risques.....	15
2-4-1-2-Objet de la mission et de son étendue.....	16
2-4-1-3-Identification des séquences et analyses des risques.....	16
2-4-2-La phase de réalisation.....	17
2-4-2-1-Test de Conformité.....	17
2-4-2-2-Tests de validité.....	18
2-4-3-La phase de conclusion.....	19
2-4-3-1-Le rapport définitif.....	19
2-4-3-2-Suivi de la mise en œuvre des recommandations.....	19
2-5-Les outils de l’audit interne.....	20
2-5-1-Questionnaire de Prise de Connaissance(QPC).....	20
2-5-2-Le Descriptif / Narratif.....	20
2-5-3-Le diagramme de circulation des documents (DCD)	20
2-5-4-La grille de Séparation des Taches GST.....	20
2-5-5-Les tests d’existences.....	21
2-5-6-La Feuille de Révélation et d’Analyse de Problème (FRAP).....	21
Section 03 : le positionnement de la fonction d’audit interne	21
3-1- Le rattachement de la fonction d’audit interne.....	21
3-1-1- Le rattachement du service d’audit interne à la direction générale.....	22
3-1-2-Le rattachement à une direction opérationnelle.....	22
3-1-3-Le rattachement au conseil d’administration ou au comité d’audit.....	22
3-2-Le code de déontologie de l’audit interne.....	22
3-2-1-Champ d’application et caractère obligatoire.....	23
3-2-2-Règles de conduite.....	23
3-2-2-1-Intégrité.....	23
3-2-2-2-Objectivité.....	23
3-2-2-3-Compétence.....	24
3-2-2-4-Confidentialité.....	24
3-3-les limites de l’audit interne.....	24
Conclusion	

CHAPITRE II

Cadre théorique du contrôle interne

Introduction

Section 01 : généralité sur le contrôle interne 28

1-1-Définition du contrôle interne.....	28
1-2-OBJECTIFS.....	29
1-3-Principe du contrôle interne.....	31
1-3-1-Le principe d'organisation et séparation des fonctions.....	31
1-3-2-Le principe d'universalité.....	32
1-3-3-Le principe d'indépendance.....	32
1-3-4-Le principe d'informations et qualité du personnel.....	32
1-3-5-Le principe d'harmonie.....	33
1-3-6-Le principe d'auto – contrôle	33
1-4-Composante du contrôle interne.....	34

Section 02 : dispositif du contrôle interne.....	37
2.1. Les types et les niveaux du contrôle interne.....	37
2-1-1 Les types du contrôle interne.....	37
2-1-1-1-Le contrôle directif.....	37
2-1-1-2-Le contrôle préventif.....	37
2-1-1-3-Le contrôle correctif.....	37
2.1.2. Les niveaux du système de contrôle interne.....	38
2.2. L'intérêt et les limite du contrôle interne.....	38
2.2.1. L'intérêt de la mise en place d'un système de contrôle interne.....	39
2.2.2. Les limites du contrôle interne.....	40
2.2.2.1. L'erreur de jugement.....	40
2.2.2.2. Les dysfonctionnements.....	40
2.2.2.3. Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management.....	41
2.2.2.4. La collusion.....	41
2.2.2.5. Le rapport coûts/bénéfices.....	42
2.3. La relation entre le « Contrôle interne » et « l'audit interne »	42

Section 03 : généralité sur la fonction d'achat	42
3.1. Définition de la fonction d'achat.....	42
3.2. Mission et objectifs de la fonction d'achat et approvisionnement.....	43
3.2.1.la mission de la fonction d'achat.....	43
3.2.1.1. Obtenir le bon produit	43
3.2.1.2. Obtenir le meilleur prix.....	43
3.2.1.3. Au moment opportun.....	43
3.2.2.les objectifs de la fonction d'achat.....	44
3.3. Le rôle de la fonction d'achat.....	44
3.3.1. La fonction d'achat, source de rentabilité pour l'entreprise.....	45
3.3.2. La fonction achat, vecteur d'innovation dans l'entreprise.....	45
3.3.3. Les achats, une fonction pluridisciplinaire au cœur de l'entreprise.....	45
3.4. L'organisation de la fonction achat.....	46
3.4.1. Service intervenant dans le processus achat	46
3.4.2. L'organisation typique de la direction d'approvisionnement.....	46
3.4.2.1. Déclenchement de la commande.....	46
3.4.2.2. Expression du besoin.....	47
3.4.2.3. Autorisation d'achat.....	48
3.4.2.4. Sélection et négociation des conditions d'achats.....	48
3.4.2.5. Passation de la commande.....	48
3.4.2.6. Réception et traitement des livraisons.....	50
3.4.2.7. Contrôle de livraison.....	50
3.4.2.8. Paiement des factures.....	51

Conclusion

Audit interne de la fonction achat au sein de TCHIN LAIT

Introduction

Section 01 : Prise de connaissance de l'organisme d'accueil TCHIN LAIT	54
1.1. Présentation de l'entreprise et son origine.....	54
1.1.1. la présentation de TCHIN LAIT.....	54
1.1.2. L'origine de TCHIN LAIT.....	54
1.1.2.1-La naissance de la franchise Candia en Algérie.....	54
1.1.2.2. Lancement De L'entreprise.....	54
1-2-les objectifs de TCHIN LAIT et ces activités	55
1.2.1. Les objectifs.....	55
1.2.2. L'activité de l'entreprise TCHIN LAIT	55
1.2.2.1. Le choix de procédé UHT.....	55
1.2.2.2. La laiterie TCHIN LAIT.....	56
1.2.2.3. La gamme de production de la laiterie TCHIN LAIT.....	56
1.2.2.4. TCHIN LAIT et son personnel.....	57
1.2.2.5. Les sites de distributions.....	58
1.3. L'organisation de l'entreprise TCHIN LAIT.....	58
1.3.1. La structure interne de TCHIN LAIT.....	58
Section 02 : la mission d'audit de la fonction d'achat au seins de TCHIN LAIT	63
2.1La procédure d'achat.....	63
2.1.1. Expression des besoins.....	63
2.1.2. Lancement des consultations et sélection des fournisseurs.....	64
2.1.3. Principe d'investigation.....	64
2.1.4. Passation de commande.....	65
2.1.5. Suivi et Exécution de la commande ou du contrat.....	66
2.1.6. Vérification et réception de la commande.....	66
2.1.7. Le paiement.....	69
2.2.les phases de la mission d'audit de la fonction d'achat.....	71
2.2.1. La phase de préparation.....	71
2.2.2. La phase de réalisation.....	78
2.2.3. Phase de conclusion.....	86
Conclusion générale	88
Bibliographie	
Annexes	
Table Des Matière	

Résumé

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

Mots clés : audit interne, fonction achat, audit achat, cycle achats/approvisionnement

Abstract

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

Keywords: internal audit, purchasing function, purchasing audit, purchasing / purchase supply

