

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des sciences de
Gestion

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

*En Vue de l'Obtention d'un Diplôme de master en Sciences de
gestion*

Option : Audit et Comptabilité.

Thème :
Le contrôle interne des cycles achat et vente
Cas : CEVITAL Agro-Industrie

Présenté par:

M^{elle} : LACHI Taous

Encadré par :

M^{er} : BRACHOUCHE Bilal

Promotion : 2022

Remerciements

En premier lieu, nous remercions Allah tout puissant de m'avoir donné la santé, pour achever ce travail dans les meilleures conditions, et de m'avoir accordé le savoir et orienté vers le droit chemin.

Au terme de ce modeste travail je tiens à remercier chaleureusement et respectivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste mémoire.

*Je tiens à exprimer mes remerciements à mon encadreur **Mr BRACHOUCHE Bilal**,*

Mes plus vifs remerciements vont également à tout le personnel de CEVITAL Agro-Industrie, pour leur accueil chaleureux et les facilités accordées lors de stage pratique.

Aussi mes remerciements s'adressent à l'ensemble des enseignants du département des sciences de gestion de l'université Abderrahmane MIRA de Bejaïa.

Merci à tous et à toutes.

Dédicace

A l'aide d'Allah le tout puissant ce travail est achevé

Je dédie ce modeste travail :

*A la mémoire de mon cher père, que Allah l'accueille dans son
Infinie miséricorde.*

*A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma
vie et mon bonheur, **maman**.*

A mon exemple, bien aimé mon chère frère Sofiane et sa femme

A mes frères : Abdelmoumen, sa femme Lamia et Yanis

A tous mes chères sœurs : Nora, Marina et Rebiha

*Sans oublier mes petites nièces : Cerine, Roumaissa et Malek
Et mes chers neveux : Chams Eddine, Ibrahim, Anes et zain Meziane*

A tous mes très chères amies : Sonia, Yasmine, Imane, Asma, Manel et Assia.

*Mais aussi je tiens à remercier mes chers amis Abderezak et Ali qui m'ont aidé à
achever ce travail.*

À tous ceux qui me connaissent et qui m'ont encouragé de près ou de loin.



La liste des abréviations

Liste des abréviations

| Désignation | |
|--------------------|--|
| BC | Bon de commande |
| OEC | l'Ordre des Experts-Comptables |
| DA | Demande d'Achats |
| CNCC | CNCC La compagnie nationale des commissaires aux comptes |
| IFAC | IFACI |
| IFACI | Institut français des auditeurs et des contrôleurs internes |
| BS | Bon de sortie |
| COSO | Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| COCO | Criteria on Control Committee |
| AMF | Autorité des Marchés Financiers |
| F.R.A.P | Feuille De Révélation Et D'analyse De Problèmes |
| QCI | Questionnaire de Contrôle Interne |
| IIA | Institute of Internal Auditor |
| SCI | Système de contrôle interne |
| SPA | Société par actions |
| BR | Bon de réception |
| CI | Contrôle interne |
| IIA | Institute of Internal Auditors |
| SOX | Sarbanes-Oxley |



La liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

| Numéro | Titres | Pages |
|---------------------|--|---------|
| Tableau n°1 | Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle interne | 19 |
| Tableau n° 2 | tableau des symboles de flow-chart | 30-31 |
| Tableau n°3 | Affectation des dispositifs selon les familles de regroupement | 34 |
| Tableau n°4 | Cartographie des flux | 72-73 |
| Tableau n° 5 | Tableau de comparaison des offres | 77 |
| Tableau n°6 | Grille d'analyse des tâches fonction d'achat | 81 |
| Tableau n°7 | Questionnaire du contrôle interne sur les achats | 82-85 |
| Tableau n°8 | Feuille de révélation et d'analyse des problème N°01 | 86 |
| Tableau n°9 | Feuille de révélation et d'analyse des problème N°02 | 87 |
| Tableau n°10 | Temps moyen consacré aux différents tâches et aux différents clients | 90 |
| Tableau n°11 | Le mode de rémunération de la force de la vente SPA Cevital | 92 |
| Tableau n°12 | Questionnaire du contrôle interne sur les ventes | 100-104 |
| Tableau n°13 | Feuille de révélation et d'analyse des problème N°03 | 105 |
| Tableau n°14 | Feuille de révélation et d'analyse des problème N°04. | 106 |

Liste des figures

| Numéro | Titres | Pages |
|-------------------|---|-------|
| Figure n°1 | Pyramide schématisant les éléments du contrôle interne selon le COSO1 | 9 |
| Figure n°2 | bloc schématisant les éléments du contrôle interne selon le COSO 2 | 11 |
| Figure n°3 | l'organigramme de Cevital Agro-Industrie. | 67 |
| Figure n°4 | flow chart d'une liasse commerciale d'une vente. | 96 |



Sommaire

Sommaire

Introduction général

Chapitre 01 : les concepts fondamentaux du contrôle interne.

- **Section 01** : le cadre théorique du contrôle interne.
- **Section 02** : les éléments de base d'un bon système de contrôle interne.
- **Section 03** : méthodologies d'évaluation des différents circuits de contrôle interne.

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne.

- **Section 01** : Cycle achat-fournisseur.
- **Section 02** : cycle vente-client.
- **Section 03** : l'impact de covid-19 sur le déroulement de contrôle interne.

Chapitre 03 : cas pratique Cevital Agro-Industrie.

- **Section 01** : Présentation de l'entreprise Cevital Agro-Industrie.
- **Section 02** : la procédure d'achat.
- **Section 03** : la procédure de vente.

Conclusion générale



Introduction Générale

Introduction générale

Devant une concurrence de plus en plus efficace et dans un monde interactif ou des nouvelles méthodes diagnostiques émergent quotidiennement, favorisant le questionnement : comment faire plus, mieux et moins cher.

En temps actuel, l'information et sa mise à disposition constituent l'un des éléments les plus déterminants dans la conduite des entreprises, nous sommes à la fois émetteurs et récepteurs d'informations qui vont infléchir notre orientation, stimuler notre stratégie et qu'en tout état de cause, nous devons traiter en nous posant quelques questions sur la sincérité et la crédibilité de l'information émise et reçue.

Alors quelle est la solution pour réduire les dommages des risques d'inauthenticité et d'incrédibilité auxquels les entreprises sont confrontées ?

Le retournement de la conjoncture boursière initié en 2000 s'est traduit par de nombreux scandales. Ainsi, dans les années 2001, de grandes sociétés comme Enron, ont fait faillite. Depuis, la banqueroute d'Enron qui est un cas de fraude et de manipulation financiers, qui se sont soldées par la faillite de la septième capitalisation des États Unis, en l'occurrence Enron, depuis, un nouveau regard est porté sur le contrôle interne par les pouvoirs publics et de nombreuses dispositions ont été prises dans les pays développés, pour le rendre obligatoire ; le contrôle interne se présente ainsi comme partie intégrante de tout système. Il permet en effet de mieux contrôler le fonctionnement de l'organisation, et ce en faisant aider le manager à prévenir les risques ou à les minimiser lorsqu'ils apparaissent.

Les déficiences, dysfonctionnements ou faiblesses relevés dans le système de gestion trouvent toujours leur cause première dans la défaillance de l'un des dispositifs du contrôle interne mis en place et qui sont : les objectifs, les moyens, l'organisation, le système d'information, la supervision ainsi que les méthodes et procédures. Le contrôle interne a pour but aussi de détecter en temps voulu tout dérapage par rapport aux objectifs du contrôle fixé par l'entreprise et de limiter les aléas, aussi être mieux protégée contre les convoitises, les appétits, voire même la méconnaissance des lois et des règlements.

La mise en œuvre de cette approche du contrôle interne s'effectuera par l'application dans les divers cycles qui se retrouvent traditionnellement dans l'activité d'une entreprise, à savoir :

- ✓ Le cycle des achats ;
- ✓ Le cycle des ventes ;
- ✓ Le cycle financier ;
- ✓ Le cycle du personnel et les biens d'investissement.

« MIEUX ACHETER POUR MIEUX VENDRE », Le cycle achat/fournisseur est l'un des cycles les plus stratégiques de l'entreprise dans la mesure où la maîtrise de l'approvisionnement peut accroître la performance de l'organisation ; Les activités d'achat d'une entreprise se fondent sur

un mécanisme d'échange, à savoir que des valeurs (moyens financiers) de l'entreprise sont données en échange de biens ou de services. La corruption est toujours latente dans l'environnement de la fonction achats, d'où la nécessité de mettre en place des règles, des chartes et des procédures, afin d'apporter plus de transparence et de conserver la confiance des fournisseurs et des clients.

Intercepté dans un contexte global de l'organisation, la fonction ou le cycle des ventes occupe une place primordiale dans la structure générale, puisqu'il traduit tout le processus allant de la découverte d'un prospect à la conclusion d'une affaire, ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la pérennité de l'entreprise compte tenu de son importance et étant donné que vendre et fidéliser la clientèle est l'objectif principal de l'entreprise, puisque les ventes constituent l'élément principal de sa rentabilité, due à cette importance, il faut veiller sur la sincérité et l'exactitude de ce cycle pour protéger l'entreprise de toute faille, ce qui peut être réalisé en terme de contrôle interne.

Au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-Industrie, j'ai effectué mon cas pratique qui traite les cycles achat et vente, puis les outils utilisés par le dispositif du contrôle interne pour vérifier la sincérité des deux cycles, et cela pour répondre à la problématique suivante :

Problématique :

Comment accomplir l'évaluation du système de contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de l'entreprise ?

Questions secondaires :

- ✓ Qu'est-ce que le système de contrôle interne ?
- ✓ Quels sont les éléments de base d'un bon système de contrôle interne ?
- ✓ Quelle est la démarche du contrôle interne des cycles achat et vente dans l'entreprise ?

Les hypothèses :

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- ✓ Le contrôle interne est un dispositif important effectué par l'entreprise ;
- ✓ Les cycles achat-fournisseur et vente-client sont soumis à une évaluation permanente du contrôle interne dans l'entreprise CEVITAL Agro-Industrie.

Méthodologie de la recherche :

Concernant la méthodologie de notre travail, il nous est apparu judicieux d'utiliser les deux méthodes suivantes :

- Dans la première partie théorique, nous avons adopté la méthode descriptive, basée sur des recherches de consultation d'ouvrages divers.
- Dans la deuxième partie pratique, nous avons adopté la méthode analytique, à partir de données et d'informations obtenues lors du stage effectué au niveau de l'entreprise.



Chapitre 01 :
Les concepts
fondamentaux du
contrôle interne

Introduction :

Nous connaissons tous l'importance du système de contrôle interne au sein de l'entreprise pour la détection et la prévention des risques et des anomalies. Pour nous permettre une meilleure appréhension du sujet et afin de pouvoir répondre à la problématique principale, l'objectif de ce chapitre est de proposer une présentation articulée sur trois volets d'analyse du système de contrôle interne : les concepts essentiels du contrôle interne et ses objectifs, les référentiels, composants et les responsables du système de contrôle interne, et enfin, la mise en œuvre d'un système de contrôle interne.

Section 01 : généralité sur le contrôle interne

1.1 Historique et définition du contrôle interne

1.1.1 Historique du contrôle interne :

L'apparition du contrôle interne peut se manifester en fonction de l'évolution du mode de vie (habitat, outils, organisation du travail, les moyens de transports ... et du comportement des hommes (organisations, politique, religion ...) vivant à chaque période ; cela permet de créer une motivation permanente pour améliorer et maîtriser ses activités quotidiennes. Parmi les exemples du contrôle interne, les sumériens qui à leur époque vérifiaient que le nombre de sacs de grains entrés en magasin correspondait au nombre de sacs livrés par les fermiers, soit une forme du contrôle interne par recoupement. Le contrôle par recoupement est la comparaison de l'information provenant de deux sources d'enregistrement indépendantes l'une de l'autre, il assure la protection des biens ou la fiabilité des informations.

L'importance qu'une division de responsabilités peut avoir dans un système de contrôle interne était déjà reconnue par les romains. C'est ainsi que l'autorisation des dépenses et des impôts était de la responsabilité du sénat. Cette assemblée l'a déléguée ensuite aux consuls, et plus tard aux censeurs ; en revanche les fonds étaient sous le contrôle des questeurs qui faisaient tous les paiements et encaissaient toutes les recettes. De plus, les romains obligeaient les questeurs à rendre des comptes de l'utilisation des fonds et à justifier les soldes au sénat et à leurs propres successeurs.

Plus récemment, le développement rapide des activités économiques, notamment après la deuxième guerre mondiale où la réflexion de gérer efficacement les multiples organismes. Ainsi, l'évolution des conceptions du contrôle interne est étroitement liée au développement des organisations professionnelles des comptables.

En passant sous silence les longues années durant lesquelles le concept n'était pas formulé, bien qu'étant grossièrement mis en œuvre, on se trouve propulsé au milieu du siècle dernier. Dès les années 1960, l'Ordre français des experts-comptables et la Compagnie des commissaires aux comptes ont importé la notion en démontrant que la maîtrise des risques essentiels en comptabilité permettait de se donner une assurance quant à la régularité et la sincérité des comptes

La publication de la loi « Foreign Corrupt Practices Act » (FCPA) En 1977, aux États unis, représente le début de la mise en place du contrôle interne, cette loi dont le but est de lutter contre la corruption, exige que les entreprises mettent en place des programmes de contrôle interne. C'est en 1992 que le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission « COSO » élabore un référentiel standard de contrôle interne avec un cadre pour évaluer son efficacité. L'objectif de ce référentiel est de limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il faut attendre 2002 pour que le modèle émeobligatoire l'évaluation du contrôle interne, pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique. D'autres pays adoptent des démarches similaires, en France par exemple, il y eu la promulgation de la loi de la sécurité financière (LSF). Cette dernière a pour objet d'imposer au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. ¹

En Algérie, le contrôle interne ne voit le jour qu'en 2010, après la publication de la loi №10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, cette loi stipule dans le chapitre cinq (05), Article vingt-trois (23), Alenia quatre (04) que le commissaire aux comptes, donne un avis, sur les procédures de contrôle interne adoptées par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant, sous forme de rapport spécial. ²

1.1.2 Définition de contrôle interne :

Dans la conception latine, le terme « contrôle » signifie : la vérification, la surveillance. Par contre, La conception anglo-saxonne est déférente, en anglais le terme « control » signifie maîtriser et non pas vérifier, autrement dit « être en mesure de maîtriser une opération ou dominer une situation ».

Il n'existe pas de définition universelle du contrôle interne, plusieurs définitions ont été formulées par divers organismes professionnels. Nous retenons les suivantes :

¹ Loi № 2003-706, journal officiel français № 177 du 2 août 2003.

²<http://www.cn-onec.dz/index.php> consulter le 03.03.2022 à 23.05 h

***The Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO):**

Au cours des années 1985 le sénateur américain Treadway a créé aux États-Unis avec l'appui des principales institutions et associations professionnelles la « commission Treadway », laquelle a constitué un Comité universellement connu sous le nom de COSO, le COSO1 dans les années 1992, le COSO2 en 2004, et la mise à jour de COSO 3 en 2013.

➤ En 1992, la définition du contrôle interne donnée par le COSO est la suivante :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrants dans les catégories suivantes :

- En Réalisation et optimisation des opérations.
- Fiabilité des informations financières.
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur³. »

En 2004, Le COSO a reconnu par la suite le caractère fondamental de la gestion du risque, et lance un projet pour élaborer un référentiel pouvant être utilisé par les dirigeants afin d'évaluer et d'améliorer la gestion des risques au sein de leurs entreprises. Ce projet a abouti à la publication d'un rapport intitulé « cadre conceptuel de la gestion du risque », et à l'introduction d'un nouveau concept, celui de l'Entreprise Risk Management (ERM). Le COSO précise que le nouveau cadre regroupe, suite à la loi Sarbanes-Oxley « la loi SOX », qui a rendu référence du management du risque « intégré le contrôle interne, constituant ainsi une odélisation et un outil de management plus solide ».⁴

COSO 2 inclut les éléments du COSO 1 et le complète sur le concept de gestion des risques. Le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.

➤ En 2013, une mise à jour du référentiel de 1992, qui a donné la définition suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. »⁵

***L'Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes (IFACI) :**

Il a été créé en 1965 afin d'assurer la promotion et le développement de l'audit interne en France. L'institut est affilié à l'IIA (The Institute of Internal Auditors).

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'action adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité

³RedaKhelassi ; « le contrôle interne des organisations » ; Edition Houma ; Alger ; 2013 ; P 30.

⁴Ibid p.30

⁵ IFACI et PWC ; « COSO 2013 Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement et mutation » ; Pocket guide ; Juillet 2013 ; P 32.

de ses opérations et à l'utilisation efficace de ses ressources. Le contrôle interne doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »⁶

Ces définitions ne sont pas contradictoires, elles se rejoignent et font ressortir les principales caractéristiques du contrôle interne :

- Le CI est un processus continu ;
- Le CI est effectué par tous le personnel de l'entreprise ;
- Le CI doit être adapté à la nature des activités de l'entreprise ;
- Le CI est un moyen qui contribue à assurer une maîtrise des activités et non une fin en soi ;
- Le CI a un caractère informel, ce n'est pas une fonction.

1.2 Types du contrôle interne :⁷

Selon K.H Spencer Pickett, les principaux contrôles revêtent quatre formes qui se présentent comme suit :

1.2.1 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.

1.2.2 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...).

1.2.3 Contrôle de détection : ce contrôle est conçu pour relever les erreurs qui n'ont pas été empêchées par le contrôle préventif.

1.2.4 Contrôle correctif : il s'agit de corriger les erreurs découvertes par les contrôles de détection et de modifier le déroulement opérationnel afin de réduire le nombre sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d'objectifs à atteindre.

⁶ <http://www.ifaci.com/>

⁷ K.H Spencer Pickett ; « The internal auditing Handbook » ; Third Edition Wiley ; British ; 2010, P 275.

1.3 Les objectifs du contrôle interne :

On assigne au contrôle interne des objectifs permanents, que l'on retrouve d'ailleurs, dans les définitions.

La norme 2120.A1⁸, définissent les aspects suivants :

- Protection du patrimoine ;
- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Respect des lois, règlements et contrats ;
- Efficacité et efficience des opérations. ⁹

1.3.1 La protection du patrimoine :

Les premiers énoncés de la règle parlaient de « la sécurité des actifs », la notion « des actifs » comprend les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également trois autres éléments non moins essentiels :

- Les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ; et on retrouve ici la notion de risque, au sens le plus large du terme : sécurité, risque social ;
- L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations.
- La technologie (aussi bien technique que de gestion) ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

1.3.2 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que les informations produites par l'organisation ne soient pas erronées ni omises, et ce aussi bien dans les secteurs techniques et commerciaux que dans le domaine financier. Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être :

- ✓ Fiables et vérifiables ;
 - ✓ Exhaustives ;
 - ✓ Pertinentes ;
 - ✓ Disponibles.
- **Fiables et vérifiables** : Il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible.
 - **Exhaustives** : Il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes. Ce qui veut dire que le système de contrôle interne, doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base, et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements.

⁸ Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne faite par le IIA.

⁹ IIA, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Floride, USA, 2017, p.19.

- **Pertinentes** : L'information doit adapter un but de continuité, sinon elle est superflue.
- **Disponibles** : Le contrôle interne adapté doit éviter que les informations arrivent trop tard ou qu'elles ne soient pas aisément accessibles. Le contrôle interne doit éviter de semblables situations.

1.3.3 Le respect des lois, règlements et contrats :

Cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats (il peut y avoir des dispositions individuelles ou conjoncturelles). Or, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions.

1.3.4 L'efficacité et l'efficience des opérations :

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Le contrôle interne doit prendre en compte l'efficacité et l'efficience des opérations, pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

La norme 2110.A12 ajoute que l'auditeur doit surveiller et évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. Ceci implique que le gestionnaire doit gérer ses risques. La gestion des risques est partie intégrante des opérations.

1.4 Les référentiels de contrôle interne :

Pour une mise en place d'un système de contrôle interne efficace, on ne peut se lancer sans se référer à un modèle conceptuel connu, le référentiel permet de savoir où l'on veut aller, c'est-à-dire de recenser les objectifs de la démarche, plusieurs référentiels se sont imposés qui vont exiger la mise en place de dispositifs appropriés ; tel que le COSO, le COCO, le Trumbull Guidance ou encore le cadre de référence AMF.

1.4.1 Le contrôle interne selon le COSO :

C'est un référentiel de gestion globale du contrôle interne. Il a le mérite d'avoir été le premier et d'avoir, d'entrée de jeu, dit l'essentiel. C'est pourquoi implicitement ou explicitement tous s'y réfèrent. Il définit les composantes du contrôle interne, c'est-à-dire les domaines dont il convient de se préoccuper quand on envisage la mise en ordre ou la maintenance du contrôle interne dans une organisation¹⁰.

¹⁰RENARD, Jaques. Théorie et pratique de l'audit interne. 7 éd. Paris : Edition d'Organisation, 2010

Le groupe américain, à savoir le COSO, définit le contrôle interne comme étant « Un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières et de gestion ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.»¹¹

➤ Les composantes du contrôle interne selon COSO 1 :

Dans son optique de bonne maîtrise des activités, le COSO 1 énonce cinq conditions jugées indispensables pour un contrôle interne de qualité. Il les a symboliquement représentées sous la forme d'une pyramide universellement connue sous le nom de " Pyramide du COSO "

Figure 1 : le pyramide de COSO 1



Source : <https://www.google.com/> consulté le 15.05.2022 à 9h30

➤ Les composantes du contrôle interne selon COSO 2 :

À partir du COSO1, les différents éléments identifiés ont été affinés et complétés en approfondissant plus particulièrement le ventre mou de la pyramide, c'est-à-dire l'évaluation des risques. On lui substitue alors une notion nouvelle, celle d'Enterprise RiskManagement (ERM), ou gestion globale du risque.

¹¹ HAMZAOU, Mohamed., PIGE, Benoit. Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne. Paris : Edition Pearson, 2005, p80.

L'approfondissement des travaux du COSO1 a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement permettre l'implantation d'un bon contrôle interne, lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques.¹²

Le COSO 2 élargit la palette du dispositif de contrôle interne en déclinant 3 notions de la composante « évaluation des risques » à s'avoir:¹³

- La définition des objectifs stratégiques ;
- L'identification d'événements ;
- Le Traitement des risques.

✓ Lien entre le COSO 1 et le COSO2

Le **COSO 1** propose un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne, le **COSO 2** par contre propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework). Il apparaît que le **COSO 2** complète le **COSO 1** sur le concept de gestion des risques.

Le **COSO 2** enrichit la composante « Environnement Interne » d'une nouvelle notion, celle de RiskAppetite : c'est-à-dire la prise de risque acceptée par l'entreprise dans le but d'accroître sa valeur. Ce « RiskAppetite » permet ensuite de déterminer le niveau de la tolérance de risque aux différents niveaux de l'organisation.

Le **COSO 2** apporte des éléments plus détaillés à la composante de risque et fixe un cadre plus précis :

- Pour l'identification des événements potentiels (tendances, événements passés).
- Pour l'évaluation des risques (risque inhérent, risque résiduel).
- Pour les réponses aux risques (catégorisation des types de réponses).

Le **COSO 2** insiste sur le concept de présentation de l'information pour communiquer, l'information doit être communiquée sous une forme adaptée en fonction de l'interlocuteur destinataire. Ceci implique la nécessité de considérer que les informations sont issues des événements passés, permettant :

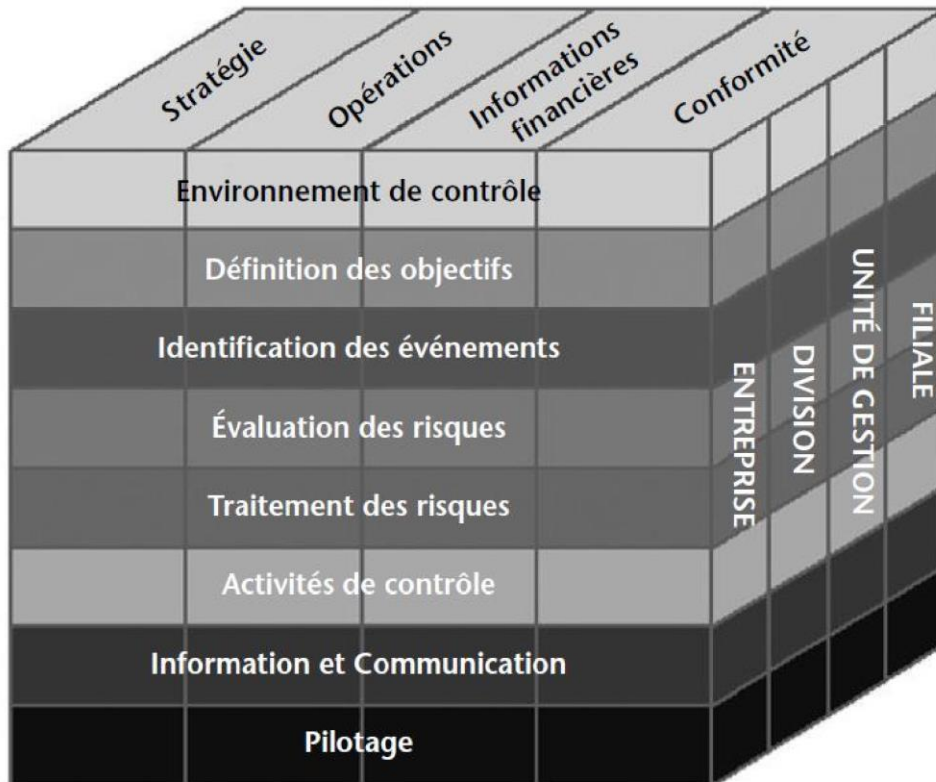
- ✓ Une comparaison des performances de l'organisation (passées, potentielles et futures) ainsi que l'identification des évolutions et tendances de l'activité de l'organisation,
- ✓ L'aide à la détection des potentiels événements futurs qui affectent le profil de risques actuel de l'organisation.
- ✓ Par rapport à la composante « rôles et responsabilités », le **COSO 2** souligne l'importance de la prise de responsabilité dans une entreprise et détaille ce qu'elle recouvre pour chacun des acteurs.
- ✓ Un nouveau rôle apparaît : le « Riskofficer ».
- ✓ Le rôle du Comité de Direction est plus étendu.¹⁴

¹² RENARD, Jaques.2010 Op.cit., p. 138

¹³ SCHICK, Pierre., VERA, Jacques., BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Audit interne et référentiels de risques. 2 éd. Paris : Edition Dunod, p. 26.

A ce titre, le COSO 2 a représenté le contrôle interne sous la forme cubique ci-dessous :

Figure N° 02 : bloc schématisant les éléments du contrôle interne selon le COSO 2 :



Source : SCHICK, Pierre., VERA, Jacques., BOURROUILH-PAREGE, Olivier. *Audit interne et référentiels de risque*. 2 éd. Paris : Edition Dunod, p. 15.

1.4.2 Le contrôle interne selon COCO

Le COCO (Criteria OF Control) « Recommandation sur le contrôle » de l'institut canadien des comptables agréés en 1995, a défini le contrôle interne de la manière suivante « Élément de l'organisation incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs ». Le COCO exprime les principes suivants : « Si la personne accomplit une tâche en se fondant sur la compréhension du but de cette tâche (l'objectif à atteindre) et en s'appuyant sur sa capacité (l'information, ressources, fournitures et compétences).¹⁵

Pour bien exécuter la tâche au fil du temps, la personne doit s'engager. Elle fait le suivi de

¹⁴ Deloitte, support de formation. Les fondamentaux du contrôle interne, Module: prendre connaissance de l'environnement du contrôle interne. Université d'été Paris, le 11 septembre 2008, p 64-65.

¹⁵ SCHICK, Pierre., VERA, Jacques., BOURROUILH-PAREGE, Olivier. *Audit interne et référentiels des risques*. 2 éd. Paris : Edition Dunod, p. 26.

sa performance et surveille l'environnement externe pour apprendre à mieux accomplir la tâche et à identifier les changements requis. Cela s'applique également en équipe ou en groupe de travail.

Dans toute organisation, le but, l'engagement, la capacité, le suivi et l'apprentissage sont les éléments essentiels du contrôle.

Le COCO met l'accent sur les moyens mis en œuvre. Il met ainsi en évidence quatre éléments essentiels au contrôle interne orientés vers l'action, à savoir le but, l'engagement, la capacité et enfin le suivi ainsi que l'apprentissage.

1.4.3 Le contrôle interne selon Le Trumbull guidance

Le Trumbull guidance donne une définition qui reprend l'essentiel de celle du COCO en la complétant par les objectifs :

- Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui sont combinés ;
- Facilite l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à atteindre ses objectifs, ceci inclut la protection des actifs ;
- Aide à assurer la qualité des reportings interne et externe, ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus générant un flux d'informations pertinentes et fiables ;
- Aide à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes.¹⁶

1.4.4 Le contrôle interne selon le cadre AMF (Autorité des Marchés Financiers)

Un groupe de travail de l'AMF a revu et amendé en 2010 le cadre de référence du contrôle interne après un examen des référentiels COSO et « Trumbull Guidance ». Là aussi le contrôle interne est défini à travers cinq composantes de base :

- ✓ Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates en s'appuyant sur des systèmes d'information, de procédures ou modes opératoires, d'outils et de pratiques appropriées ;
- ✓ La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- ✓ Un dispositif de gestion des risques visant à recenser, à analyser et à traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs de la société ;
- ✓ Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.
- ✓ Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement. Cette surveillance, qui peut utilement s'appuyer sur la fonction d'audit interne de la société lorsqu'elle existe, peut conduire à l'adaptation du

¹⁶ RENARD, Jaques. Op.cit. 2010, p. 138- 139

dispositif de contrôle interne.¹⁷

1.5 Principes et limites de contrôle interne :

Le contrôle interne doit respecter des principes bien spécifiques afin qu'il soit efficace. Néanmoins le management doit prendre en considération ses limites pour fournir une assurance raisonnable et que les objectifs fixés seront atteints.

1.5.1 Les principes du contrôle interne :

Le contrôle interne doit se baser sur un document écrit et informatisé (manuel des procédures de gestion), qui est transmis à la direction et mis à la disposition de toute personne qui exprime le besoin de le consulter et qui en justifie ce besoin. Le vocabulaire utilisé dans ce document doit être simple, clair et accessible à toute personne. Ce document doit faire l'objet régulièrement d'une mise à jour si l'entité évolue constamment.

Cependant pour évaluer l'efficacité d'un bon système de contrôle interne, l'entité doit s'appuyer sur les principes suivants¹⁸ :

- Principe d'organisation et séparation des fonctions, Principe d'indépendance ;
- Principe d'information et qualité du personnel ;
- Principe de permanence ;
- Principe d'universalité ;
- Principe d'harmonie ;
- Principe d'intégration et d'autocontrôle.

1.5.2 Le principe d'organisation et séparation des fonctions

« On ne contrôle que ce qui est organisé », Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'entreprise possède certaines caractéristiques ; l'organisation doit être :

- Préalable ;
- Adaptée ;
- Adaptable ;
- Vérifiable ;
- Formalisée.

¹⁷ AMF, cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle pour les valeurs moyennes petites, 2010, (disponible sur le site de l'AMF).

¹⁸ Gueldasni Amel, Formation sur l'évaluation des risques, IAHEF, Avril 2018.

Il est important qu'elle comporte une séparation convenable des fonctions. La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'organisation, un même agent cumule :

- Les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ;
- Les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;
- Les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- La Fonction de contrôle.

Il est clair qu'un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

1.5.2.1 Le principe d'indépendance

Les objectifs du contrôle interne, doivent être atteints indépendamment des méthodes, des procédés et des moyens de l'entreprise.

1.5.2.2 Le principe d'information et Qualité du personnel

Les informations doivent être objectives, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables. Tout système de contrôle interne est, sans personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté ; cependant la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires des bonnes procédures du contrôle interne.

1.5.2.3 Le principe de permanence

La mise en place de l'organisation et de système de régulation, (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

1.5.2.4 Le principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne n'est exclu du contrôle, par quelles considérations que ce soient : il n'y a ni privilège ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne.

1.5.2.5 Le principe d'harmonie

On entend par ce principe, que le contrôle interne ne doit pas perturber les opérations de l'organisation et de son environnement.

1.5.2.6 Le principe d'intégration et d'autocontrôle

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

1.5.3 Limites de contrôle interne¹⁹ :

Le risque zéro n'existe pas ; Le management des risques sert à limiter au maximum les pertes inattendues tout en visant le gain le plus élevé qui soit. Ce n'est pas là une contradiction mais un optimum qui est recherché. Cet objectif peut être atteint grâce au contrôle interne.

1.5.3.1 L'erreur humaine :

Le contrôle comme les procès sont animés par des hommes. Même si l'automatisation, l'informatisation, la numérisation, ont de plus en plus mécanisé et systématisé les façons de faire et leur supervision, les paramétrages restent dans des mains humaines. On ne peut pas empêcher l'homme de se tromper, ce qui d'ailleurs n'est pas souhaitable puisque les erreurs sont à l'origine de bien des progrès. En matière de contrôle interne, une anomalie peut être bénéfique lorsqu'elle fait prendre conscience de risques ou d'imperfections jusqu'alors totalement inconnus. L'erreur est ici à la source d'un apport d'expérience. C'est pour cela qu'il est indispensable que le contrôle interne examine l'ensemble des incidents opérationnels relevés pour ainsi parfaire sa connaissance des procès contrôlés.

1.5.3.2 La fraude :

Là-aussi rien ne garantit à une organisation qu'elle puisse être totalement exonérée de toute malversation. La prévention minimise le risque de fraude, elle ne l'élimine pas. Le perfectionnement et la puissance des outils préventifs et détectives n'empêchent pas les détournements et autres escroqueries.

1.5.3.3 Les contraintes financières :

Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte des contraintes financières. Les bénéfices tirés des contrôles doivent, par conséquent, être évalués par rapport à leurs coûts.²⁰

1.5.3.4 Les changements organisationnels et l'attitude du management

Les changements organisationnels et l'attitude du management peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre, c'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles et communiquer les changements au personnel.²¹

¹⁹<https://www.formation-audit-ecofi.com> consulter le 13.03.2022 à 14.20h

²⁰ BELIMANE, Sarah. Contrôle interne : finalité de l'audit interne. Etude de cas : audit du cycle de financement des opérations du commerce extérieur pas Crédit Documentaire (BNA). Thèse de post-graduation spécialisée (PGS) en comptabilité et audit 2012, Alger : Ecole Supérieure de Commerce Alger.

²¹ BELIMANE, Sarah. Contrôle interne : finalité de l'audit interne

1.6 Acteurs et rôle du contrôle interne :

Les acteurs et les composantes du CI sont présentés comme suit :

1.6.1 Acteurs du contrôle interne :

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société, on y trouve les acteurs suivants²² :

1.6.1.1 Conseil d'administration :

L'implication des Conseils d'Administration ou de Surveillance en matière du contrôle interne change d'une société à l'autre, il appartient à la direction générale ou au directoire de rendre compte au conseil sur le dispositif du contrôle interne. Il représente les actionnaires directement intéressés par le niveau de contrôle interne ; Le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière, il doit notamment s'assurer que les procédures internes garantissent la significativité et l'honnêteté des comptes sociaux.

1.6.1.2 Direction générale/le directoire :

La direction générale ou le directoire sont chargés de mettre en place des procédures de contrôle interne ; de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

1.6.1.3 Audit interne :

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif du contrôle interne, de faire toutes préconisations et de demander le renforcement des procédures de contrôle interne pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

1.6.1.4 La direction financière :

Est particulièrement intéressé par la mise en œuvre des règles de contrôle interne. La sincérité des comptes est directement liée à leur application.

1.6.1.5 La direction juridique :

Doit s'assurer que tous les contrats signés avec les clients, les fournisseurs et les salariés sont conformes aux règles contractuelles se trouvant dans la charte juridique de l'entreprise.

²²Gueldasni Amel, Formation sur l'évaluation des risques, IAHEF, Avril 2018.

1.6.1.6 La direction des systèmes d'information :

Est le centre de l'application des règles de contrôle interne, les programmes, les exécutions. Il faut assurer qu'ils fonctionnent correctement et donnent les résultats attendus.

1.6.1.7 La direction des risques :

A la mission d'évaluation, ils peuvent être liés à l'activité principale de l'entreprise (risques métiers) mais aussi aux activités accessoires dont l'informatique (risques opérationnels)²³.

Comme on le voit, toutes les unités de l'entreprise sont concernées par le contrôle. Il s'agit de l'affaire de tous.

1.6.2 Le rôle de contrôle interne

Le contrôle interne joue un rôle prépondérant au sein de l'entreprise dans la mesure où il permet d'une part, 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. Ainsi, l'implantation d'un système de contrôle interne inadéquat peut exposer l'entreprise à des conséquences telles que :

1.6.2.1 Des pertes de biens :

Les pertes des biens sont causées principalement par les erreurs, l'insouciance et le vol.

-Les erreurs et l'insouciance : Les erreurs, contrairement au vol, sont faites sans mauvaise intention. Elles résultent habituellement de causes comme la fatigue, le manque de jugement, la rapidité d'exécution, l'utilisation des outils inadéquats, un personnel peu expérimenté, etc....

-Le vol : Le Petit Larousse définit le vol comme étant un « délit commis par celui qui prend indûment la chose d'autrui ». Aussi, pouvons-nous distinguer deux catégories de vols : Les vols de biens autres que l'argent (par exemple des stocks, des valeurs immobilières, des outils, des articles de bureau ou du matériel servant à l'entretien et aux réparations). Et les vols d'argent tels que le vol armé et le vol d'argent provenant des encaissements.

1.6.2.2 Des registres comptables peu fiables :

Les dirigeants et administrateurs d'entreprises doivent continuellement prendre des décisions dans l'exercice de leur fonction, en ce sens, ils s'appuient sur des rapports dans les données émanant des registres comptables qui peuvent influencer les décisions de ces dirigeants si elles renferment des erreurs importantes. En plus de mener à des décisions erronées, des données comptables peu fiables risquent de rendre les gestionnaires méfiants envers les rapports qui leurs

²³https://fr.wikipedia.org/wiki/Contr%C3%B4le_interne consulté 12.03.2022

sont présentés. Ainsi, nous remarquons qu'une information de qualité est indispensable dans la prise de décision du gestionnaire, alors il incombe à toute entreprise de mettre en place les contrôles nécessaires favorisant une information comptable appropriée.

1.6.2.3 L'inefficacité et l'inefficience des opérations :

Les notions d'efficacité et d'efficience se définissent au sein de la profession comptable, comme suit :

Efficience : économie des moyens.

Efficacité : réalisation des objectifs.

A travers ces définitions, il est assez facile d'imaginer ce que peut entraîner une gestion inefficace et inefficience des opérations :

- Augmentation des coûts de la main d'œuvre ;
- Augmentation du coût des stocks ;
- Manques à gagner ;

Ces quelques exemples illustrent l'importance de la mise en œuvre de contrôles favorisant la survie de l'organisme.

1.6.2.4 Le non-respect des politiques et procédés établis :

L'entreprise élabore habituellement des politiques et procédés pour favoriser, entre autres, une gestion ordonnée en fonction des objectifs fixés. L'établissement des politiques et procédés est une étape très importante mais leur mise en application est tout aussi cruciale. L'entreprise doit mettre au point des mécanismes qui vont contribuer au respect des règles établies, sinon elle risque de ne pas atteindre les objectifs visés ou encore de voir se poser de graves problèmes.²⁴

1.7 Notion d'audit interne :

« L'audit interne est une activité indépendante, objective, d'assurance et de conseil, menée pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Il aide une organisation à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. »²⁵

²⁴ Théorie et pratique de la vérification externe De Gilles Chevalier, Yvon Houle p.96

²⁵ Zied BOUDRIGA L'AUDIT INTERNE : Organisation et Pratiques Collection Azurite p.35

Tableau 01 : comparaison entre le contrôle interne et l’audit interne.

| audit interne (contrôle périodique) | Contrôle Interne (contrôle permanent) |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Agit sur mandat de la Haute Direction dans le cadre du plan annuel. | <input type="checkbox"/> Agit sous sa propre initiative dans le cadre de son travail habituel. |
| <input type="checkbox"/> Collecte des informations et recherche les documents | <input type="checkbox"/> Exige les informations et on lui communique les documents. |
| <input type="checkbox"/> Analyse les faits. | <input type="checkbox"/> Vérifie les dossiers et les pièces. |
| <input type="checkbox"/> Procède par échantillonnage | <input type="checkbox"/> Procède par l’exhaustivité. |
| <input type="checkbox"/> Remet en cause les procédures. | <input type="checkbox"/> Sans remettre en cause les procédures |
| <input type="checkbox"/> Formule une opinion. | <input type="checkbox"/> Sans interprétation aucune. |
| <input type="checkbox"/> propose des recommandations. | <input type="checkbox"/> Exige des corrections immédiates des erreurs et des infractions. |
| <input type="checkbox"/> évalue le travail des hommes (performance, efficacité etc.). | <input type="checkbox"/> Contrôle les hommes dans le cadre d’exercice de leurs tâches |
| <input type="checkbox"/> Agit sur le fond. | <input type="checkbox"/> Agit sur la forme. |

Source : l’audit interne, Organisation et Pratiques Zied BOUDRIGA Collection Azurite p.228

➤ **Place du contrôle interne dans la mission de l’auditeur :**

La prise de connaissance des éléments pertinents du contrôle interne, permet pour l’audit dans un premier temps d’identifier les types d’anomalies potentielles et de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d’anomalies significatives dans les comptes. La prise de connaissance des éléments du contrôle interne s’avère indispensable dans la mesure où elle contribue à prévenir le risque d’anomalies significatives dans les comptes, pris dans leur ensemble et au niveau des assertions. Pour ce faire, l’auditeur doit prendre notamment connaissance des éléments suivants²⁶:

²⁶ FRIEDERICH, Micheline., LANGLOIS., Georges. Op.cit, p.532-533

- L'environnement de contrôle, qui se traduit par le comportement des personnes constituant le gouvernement d'entreprise et de la direction, leur degré de sensibilité et les actions qu'ils mènent en matière de contrôle interne ;

- Les moyens mis en place par l'entité pour identifier les risques liés à son activité et leur incidence sur les comptes et pour définir les actions à mettre en œuvre en réponse à ces risques ;

- Les procédures de contrôle interne en place, et notamment la façon dont l'entité a pris en compte les risques résultant de l'utilisation de traitements informatisés ;

- Les principaux moyens mis en œuvre par l'entité pour s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne, ainsi que la manière dont sont mises en œuvre les actions correctives.

➤ Le système d'information relatif à l'élaboration de l'information financière. Ici encore l'auditeur doit se focaliser sur :

*les catégories d'opérations ayant un caractère significatif pour les comptes pris dans leur ensemble ;

*les procédures, informatisées ou manuelles, qui permettent d'initier, enregistrer, traiter ces opérations et de les traduire dans les comptes ;

* les enregistrements comptables correspondants, aussi bien informatisés que manuels

* la façon dont sont traités les événements ponctuels, différents des opérations récurrentes, susceptibles d'engendrer un risque d'anomalies significatives ;

* les processus d'élaboration des comptes, y compris des estimations comptables significatives et des informations significatives fournies dans l'annexe des comptes ;

* La façon dont l'entité communique sur les éléments significatifs de l'information financière et sur les rôles et les responsabilités individuelles au sein de l'entité en matière d'information financière.

À ce titre, l'auditeur doit s'intéresser notamment à la communication entre la direction et les personnes constituant le gouvernement d'entreprise ou les autorités de contrôle, ainsi qu'à l'action de sensibilisation de la direction envers les membres du personnel afin de les informer quant à l'impact que peuvent avoir leurs activités sur l'élaboration de l'information financière.

Section 02 : les éléments de base d'un bon système de contrôle interne

2.1 Les éléments de base d'un bon système de contrôle interne :

Un bon système de contrôle interne est un système qui est adapté aux besoins de contrôle de l'entreprise. Le système à mettre en place ne doit donc pas être trop petit ou insuffisant par rapport aux besoins ; l'entreprise pourrait alors subir des pertes importantes. Par ailleurs, si le système est beaucoup trop élaboré, l'entreprise engagerait inutilement des coûts. Puisque les entreprises sont différentes, il est pratiquement impossible d'élaborer un système de contrôle interne type qui pourrait convertir à toutes les entreprises.

La structure de base d'un bon système de contrôle interne devrait s'appuyer sur les éléments suivants :

2.1.1 Une structure administrative adéquate :

Une bonne structure administrative doit respecter les deux règles suivantes : la délégation et la coordination des tâches et des responsabilités et la séparation des fonctions incompatibles.

- La délégation et la coordination des tâches et des responsabilités :

Le fonctionnement harmonieux d'une entreprise passe par une certaine décentralisation des activités, en effet, toute tâche doit être placée sous la responsabilité d'une personne. Il est sûr que toute tâche ou activité, son responsable peut faire l'objet de négligence et donc vouer toute une organisation à l'échec. Le fait de rendre un employé responsable d'une tâche l'oblige à en rendre compte et, de ce fait, améliorer les chances que la tâche soit accomplie.

La délégation des tâches et responsabilités n'est pas le seul critère à prendre en considération pour le bon fonctionnement d'une entreprise, il paraît donc judicieux d'y associer une certaine coordination. Cette coordination se manifeste par l'accomplissement simultané ou successif des tâches et activités dans le temps. Ces différentes tâches et activités doivent être réalisées dans le contexte des objectifs fixés et cela dans les délais prévus.

- La séparation des fonctions incompatibles :

La règle de séparation des fonctions incompatibles consiste à attribuer à des personnes ou à des services distincts, des fonctions qui, si elles étaient accomplies par la même personne ou le même service, favoriseraient les risques d'erreur ou de fraude. Autrement dit, séparer les fonctions incompatibles signifie qu'on ne doit pas confier à une même personne ou un service la charge d'une opération dans toutes ses phases. La participation de plusieurs personnes à une même opération favorise la détection des erreurs tout en diminuant les risques de fraude.²⁷

²⁷ Théorie et pratique de la vérification externe De Gilles Chevalier, Yvon Houle p.88

2.1.2 Personnel Qualifié :

Un personnel qualifié diminue les risques d'erreur et contribue à l'efficience et à l'efficacité des opérations. Pour cela, tout un ensemble de mesures en vue de faciliter le perfectionnement du personnel doit être pris en considération, notamment :

- La mise en place d'une structure nécessaire à la sélection du personnel ;
- Le choix d'un personnel approprié aux tâches à combler ;
- L'établissement des critères de sélection par les responsables des services concernés ;
- Un plan de formation et de carrière (formation continue et promotion).

2.1.3 Un système comptable approprié :

Il est impératif que l'entreprise ait un système comptable qui lui garantit dans une certaine mesure le traitement adéquat des opérations. Cela lui permet de recevoir des informations répondant à ses besoins en matière d'information.

Le système comptable doit être en fonction de l'envergure de l'entreprise, de la nature de ses activités et de la complexité de ses opérations.

Elle doit pour cela tenir compte d'un certain nombre de règles de base notamment :

- L'utilisation d'un plan comptable ;
- L'utilisation des documents pré numérotés ;
- L'utilisation de documents simples pouvant servir à plusieurs fins ;
- L'utilisation d'un plus grand nombre possible de preuves de l'exactitude des opérations et de leur comptabilisation ;
- L'utilisation d'un manuel approprié ;
- Un processus d'autorisation des opérations.²⁸

2.1.4 Une Documentation Appropriée :

Les établissements doivent élaborer et tenir à jour des manuels de procédures relatifs et adaptés à leurs différentes activités. Le manuel décrit les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations.

Une charte du contrôle interne fixe les différents niveaux de responsabilité :

- Les attributions dévolues et les moyens affectés au fonctionnement des dispositifs de contrôle interne
- Les règles qui assurent l'indépendance de ces dispositifs ;
- Les procédures relatives à la sécurité des systèmes d'information et de communication et aux plans de continuité de l'activité ;
- La description des systèmes de mesure, de limitation et de surveillance des risques ;

²⁸ Gilles Chevalier op.cit. p 98

- Le mode d'organisation du dispositif de contrôle de la conformité.
- L'organe exécutif informe régulièrement, au moins une fois par an, l'organe délibérant et, le cas échéant, le comité d'audit :
- Des enseignements principaux qui peuvent être dégagés des mesures de risques effectuées ;
- Des mesures prises pour assurer la continuité de l'activité et l'appréciation portée sur l'efficacité des dispositifs en place ;
- Des mesures prises pour assurer le contrôle des activités externalisées et des risques éventuels qui en résultent.²⁹

2.1.5 Un Système d'Autorisation et de Supervision :

Le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que :

- Les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ;
- Les informations financières et opérationnelles sont fiables ;
- Les lois, réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.³⁰

Toute opération dans une entreprise doit être autorisée par le personnel du niveau hiérarchique approprié, Le système de supervision comprend les mesures prises par l'entreprise pour s'assurer que chaque personne ou chaque service accomplit adéquatement sa tâche.

2.1.6 Une Production Adéquate des Biens :

Les biens de l'entreprise doivent être protégés contre les pertes de toutes sortes. Les moyens qu'on peut employer pour respecter ce principe sont :

- Rendre les employés responsables des biens qui leur sont confiés ;
- Souscrire des assurances suffisantes ;
- Restreindre l'accès aux biens ;
- Identifier les biens et procéder à leur dénombrement périodique si cela est possible ;
- Etablir une politique d'entretien des biens.³¹

²⁹ Comptabilité et audit bancaires 2ème édition DovOgienDunod, Paris, 2008 p. 386

³⁰ Audit comptable et financier Prof. Kawthar EL MENZHI p.59

³¹ Yvon Houle op.cit p.91

2.1.7 Un Système d'Autocontrôle :

L'organisation génère par elle-même des points de contrôle indépendamment de toute intervention extérieure, grâce à l'existence de recoupements, de contrôles réciproques des tâches, de contrôles informatiques ...etc. les anomalies sont ainsi mises automatiquement en évidence lors de la réalisation des tâches ultérieures.³²

2.2 Les dispositifs du contrôle interne :

Pour que le contrôle interne d'une entité soit efficace, des dispositifs doivent être réunis. Les principaux dispositifs de contrôle interne sont au nombre de six :

- Les objectifs ;
- Les moyens ;
- L'organisation ;
- Le système d'information ;
- Les méthodes et procédures ;
- La supervision.

2.2.1 Les Objectifs :

Les objectifs de l'entité ou d'activité doivent s'inscrire dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne déjà vus, et concourir à la réalisation des tâches attribuées aux responsables. En effet, l'adéquation entre les objectifs et mission est une condition majeure à remplir pour que les objectifs soient cohérents et pertinents. Ces mêmes objectifs doivent aussi être déclinés au sein du même niveau hiérarchique en sous-objectifs construits de façon pyramidale et traduite dans la réalité opérationnelle.

Enfin, les objectifs doivent être mesurables c'est à dire exprimé en valeur objectives à atteindre ou à dépasser, et suivi d'un système d'information adapté et adéquat.

2.2.2 Les Moyens :

Les moyens mis en place par l'organisation doivent être corrélés avec les objectifs fixés en avance.

❖ Les moyens humains :

Il s'avère nécessaire de recruter des Hommes de qualité ayant des compétences nécessaires pour la réalisation des tâches qui leur sont assignés. L'organisation doit aussi se doter de moyens humains suffisants, et veiller à leur épanouissement par des programmes de formation professionnelle permanents.

³²Reda KHELASSI ; Op-cit; 2013 ; P 96

❖ Les moyens financiers :

L'entreprise est tenue de se procurer des moyens financiers capables de lui permettre d'atteindre ses objectifs. De même ces derniers ne doivent pas être figés et réduits mais être en ligne avec les objectifs.

❖ Les moyens techniques :

Il est évident que pour atteindre les objectifs de l'organisation, celle-ci doit s'acquérir les moyens techniques industriels et de gestion appropriés. Également, ces moyens doivent être dosés en fonction des moyens humains et financiers.

2.2.3 Organisation :

Toute entreprise doit disposer d'une structure et la direction s'emploiera à faire connaître de tous. Chacun saura dans quelles limites il exerce son autorité, et les risques d'empiétements seront éliminés. Les plans d'organisation peuvent comprendre les éléments suivants :

- ✓ Une définition des objectifs permanents de l'entreprise ;
- ✓ L'organigramme de l'entreprise adapté à l'environnement et aux objectifs ;
- ✓ Une définition des responsabilités pour chaque activité ; Il est indispensable pour déterminer le champ d'activité des différents membres de l'entreprise (définition des pouvoirs et règles de signatures).
- ✓ Une description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu : Il s'agit d'analyser les tâches à accomplir dans chaque poste avec précision (qui fait quoi), et s'assurer de la séparation des tâches.

A ce même titre, Il est important de signaler que dans une entreprise donnée et pour une opération donnée aucune personne ne doit remplir plus qu'une fonction essentielle. Il s'agit de :

- **Fonction d'exécution** : toute personne qui accomplit une tâche en suivant des consignes prédéterminées.
- **Fonction d'autorisation** : toute personne qui a le pouvoir de décider d'engager le patrimoine.
- **Fonction d'enregistrement** : Toute personne dont la fonction réside dans l'enregistrement et la présentation valorisée des activités d'exploitation et des mouvements patrimoniaux.
- **Fonction de contrôle** : Toute personne vérifiant les autres fonctions à priori ou à posteriori de manière exhaustive ou aléatoire.

2.2.3.1 Le Système d'Information :

Une entreprise ne peut pas être gérée, dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information (comptable et statistique). En effet, toutes les informations dont chaque responsable a besoin doivent être disponibles. L'analyse du système d'informations doit entraîner l'observation des critères permettant de se prononcer sur sa qualité :

- Concerner toutes les fonctions et non pas seulement relever de la comptabilité et l'informatique mais aussi de la sécurité, environnement...etc. ;
- Etre fiables et leur qualité vérifiée ;
- Pouvoir suivre et mesurer tous les objectifs ;
- Être disponibles au moment où l'on a besoin ;
- Satisfaire les besoins des utilisateurs.

Le COSO 1 considère le système d'information comme un élément constitutif indispensable du contrôle interne dans l'organisation.

Ces systèmes d'information se doivent de présenter un certain nombre de caractéristiques communes pour être fiables ; ils se présentent de surcroît sous des formes diverses.

- **Les caractéristiques :**

Elles concernent toutes les fonctions, toutes les activités, ce qui est logique puisque, chaque activité ayant des objectifs, celle-ci doit se doter d'instruments pour en mesurer la réalisation. Tous les domaines et qui n'ont pas nécessairement leur contrepartie dans le bilan de l'entreprise exigent d'être suivis et pilotés, c'est dire si la famille des systèmes d'information est nombreuse et variée, aussi bien dans sa nature que dans son contenu. On y trouve aussi bien les contrôles d'accès logiques figurant dans les programmes informatiques que les détections automatiques d'erreurs, les listings de données à vérifier, des tests logiques ou encore des listes d'anomalies ³³...

- **Le tableau de bord :**

Le tableau de bord est la forme la plus habituelle. Il regroupe selon des critères variables en fonction de l'activité et du niveau hiérarchique la plupart, ou un certain nombre, d'indicateurs ou de chiffres significatifs qui tous ont en commun d'aider à la mesure de la réalisation des objectifs. Le tableau de bord reflète la pratique du reporting et la met en ordre. Selon le niveau hiérarchique et la nature du poste, on trouve :

- Des tableaux de bord de suivi d'activité ;
- Des tableaux de bord de gestion ;
- Des tableaux de bord de pilotage ;

- **Les indicateurs :**

Éléments du tableau de bord et outils d'évaluation dans la réalisation des objectifs, les indicateurs sont, du même coup, de remarquables dispositifs de contrôle interne. Ils s'expriment soit en valeur absolue, soit en pourcentage selon la définition chiffrée de chaque objectif et permettent d'en mesurer la réalisation selon une périodicité à définir.

³³RENARD, Jaques. Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne. Edition d'Organisation, 2012p 131

2.2.3.2 Méthodes et Procédures :

C'est la définition de la façon dont les tâches doivent être accomplies depuis la naissance de l'événement jusqu'à son enregistrement comptable. On retient ici la définition des méthodes et procédures, avancée par l'ordre des experts comptables français(OEC), qui est la suivante : « Par méthodes et procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et les approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et à son contrôle ».

➤ Elles doivent être :

- **Ecrites** : les procédures orales même si connues de tous constituent en elles une faiblesse de l'organisation. En effet, l'informel surgit ici avec toutes déformations et pertes qui s'ensuivent ;
- **Simple**s : pour faciliter la compréhension et l'application ;
- **Mises à jour régulièrement** : afin d'éviter les discordances entre ce qui est écrit et appliqué ;
- **Diffusées aux intéressés** : les procédures ont davantage d'efficacité si elles figuraient dans des manuels de procédures transmis aux intéressés pour formaliser et faciliter le travail auquel ces derniers prennent part.

2.2.6 La Supervision :

La supervision permet de mesurer les progrès de l'organisation. Elle permet également de s'assurer de la fiabilité des informations produites par ses systèmes de gestion. L'objectif de la supervision est, en fait, d'examiner que les procédures sont correctement appliquées dans le respect des conditions déterminées. En plus de la fonction de vérification, la supervision remplit une fonction d'assistance des collaborateurs dans l'exécution de leurs travaux.

2.3 Les moyens utilisés par le contrôle interne :

Une procédure de contrôle interne n'a de sens que si elle contribue à couvrir les objectifs de contrôle interne, ces objectifs peuvent être atteints par différents moyens et grâce à différentes procédures et comme premier moyen on distingue l'utilisation de questionnaires de contrôle interne facilite l'identification des forces et des faiblesses du contrôle interne.

2.3.1 Les Questionnaires de contrôle interne :

Pour l'aider dans sa démarche, l'auditeur dispose de questionnaires de contrôle interne. Il s'agit de questionnaires qui recensent, pour chaque objectif de contrôle les questions relatives aux différents moyens d'atteindre l'objectif. Chaque question porte sur l'existence d'une procédure de contrôle et la réponse apportée peut être « OUI / NON / NA (non applicable) ». Dans le premier cas (réponse OUI) il s'agit d'une force pour l'entreprise, car il existe une procédure de contrôle interne permettant d'atteindre l'objectif de contrôle identifié précédemment. Dans le second cas (réponse NON) il s'agit d'une faiblesse pour l'entreprise. Cependant, cette faiblesse peut être compensée par l'existence d'une procédure supplétive. Dans le troisième cas (réponse NA), la procédure n'a pas de

raison de s'appliquer à l'entreprise car son secteur d'activité ou sa structure organisationnelle ne s'y prêtent pas. Afin d'éviter l'accumulation de réponses « NA », il est nécessaire de prévoir différents types de questionnaires de contrôle interne selon le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise. Une fois rempli le questionnaire de contrôle interne, l'auditeur peut apprécier si les procédures de contrôle interne permettent d'atteindre chacun des objectifs de contrôle interne. Si un objectif ne peut pas être atteint, en raison de l'absence de procédures adaptées, cela signifie pour l'auditeur que le risque d'erreur ou de fraude est beaucoup plus élevé et qu'il sera nécessaire d'effectuer des contrôles approfondis sur les transactions. A l'inverse, si les procédures de contrôle permettent d'atteindre un objectif de contrôle interne, l'auditeur doit vérifier que les procédures sont réellement et correctement appliquées.

2.3.2 Les chartes d'éthique :

Elles décrivent les valeurs de comportement et de professionnalisme auxquelles se réfère l'entreprise. Elles servent de référence à toutes les directions opérationnelles et fonctionnelles de l'organisation et donc à tous ceux qui élaborent et maintiennent le contrôle interne. Étant donné le rôle important joué par l'éthique dans la qualité de l'environnement de contrôle, il est évident que l'existence d'une charte fixant les règles de bonne conduite est recommandée. Et ce à la condition qu'elle soit connue de tous et que chacun ait l'intime conviction qu'il doit la respecter. Créer cette intime conviction est à coup sûr le plus difficile à réaliser et l'on n'est jamais certain du résultat. C'est dire que la façon dont ces chartes sont rédigées, commentées, distribuées et appliquées compte encore plus que leur simple existence.³⁴

2.3.3 Les documents internes :

Ils sont par nature imparfaits, trop souvent fonction des événements et pas toujours portés à la connaissance du plus grand nombre de façon rationnelle. Manuels, documentation sont autant de moyens dans lesquels on peut puiser informations, directives, etc.

2.3.4 La grille d'analyse des tâches

C'est un outil essentiel pour mesurer s'il n'y a pas dérogation au principe de séparation des tâches et s'assurer du même coup que tous les dispositifs relevant de l'organisation fonctionnent et sont adaptés. Comme son nom l'indique, la grille d'analyse des tâches se présente sous la forme d'une grille qui indique en ordonnée et dans un ordre séquentiel les différentes tâches à accomplir avec l'indication de leur nature (décision, enregistrement comptable, financière, exécution) et en abscisse le nom de celui ou celle qui réalise la tâche. La grille se remplit par simple questionnement ou observation. À la simple lecture de la colonne relative à un nom, on voit si l'intéressé n'exerce pas des tâches incompatibles. Ainsi, la grille ci-dessous permet de s'assurer qu'il y a bien une bonne

³⁴Jacques RENARD, 2012 op.cit. p 43

séparation des tâches dans le processus de paiement des factures fournisseurs.³⁵

2.3.5 Diagramme de Circulation :

Un diagramme de circulation est la description graphique d'un ensemble d'opérations. Celle-ci s'opère au moyen d'une ligne de flux qui retrace dans un ordre chronologique le cheminement des documents générés par ces opérations. Cette méthode d'analyse a pour objectif de vérifier si le système de contrôle interne est efficace et valable. Pour le réaliser, il faut que le diagramme de circulation fasse ressortir les éléments suivants :

- La division des responsabilités pour les diverses opérations ;
- La localisation des points d'actions, de décision, de contrôle et de vérification ;
- La description des documents utilisés pour le transfert d'informations ou d'instructions ;
- La liaison avec d'autres circuits, soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Les symboles :



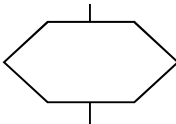
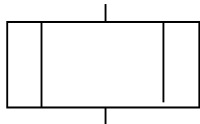
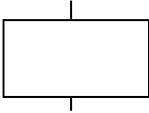

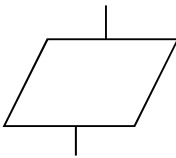
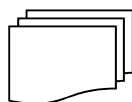
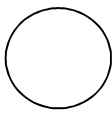

Il en existe plusieurs mais les symboles les plus courants sont ceux utilisés en informatique. Toutefois il importe qu'il y ait une homogénéité totale au sein d'un même groupe de travail, c'est à dire qu'ils doivent utiliser les mêmes symboles pour les mêmes procédures afin que toute chose soit bien comprise.



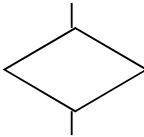
Le flow chart est constitué par un ensemble de symboles (de base et de liaison) représentant les documents et leur circulation. Il doit permettre de visualiser :

- a. Le type de document,
- b. Le nombre d'exemplaires,
- c. L'origine du document,
- d. La destination,
- e. Son mode de classement,
- f. Les contrôles effectués.

³⁵Jacques RENARD, 2012 op.cit. p 46

Tableau n° 02 : tableau des symboles du contrôle interne.

| Symboles | Désignation | Symboles | Désignation |
|---|---|---|---|
|  | Début/fin Début/fin d'un organigramme, sous-programme, programme principale |  | Commentaire Permet de préciser des éléments sur n'importe quelle symbole |
|  | Initialisation-préparation Opération qui détermine partiellement ou complètement la voie à suivre dans un embranchement ou un sous-programme |  | Sous-programme Trop complexe pour n'être qu'une opération |
|  | Traitement ou action Opération au groupe d'opération sur des données, instruction..etc. |  | Nouveau document |
|  | Entrée ou sortie lecture sur une entrée ou écriture sur une sortie |  | Document spécifique en plusieurs exemplaires |
|  | Renvoi Assure la continuité d'une ligne |  | Archivage définitive |

| | | | |
|---|---|---|----------------------|
|  | Symbole de circulation |  | Archivage provisoire |
|  | Embranchement ou teste logique Teste à effectuer sur un état avec une réponse « binaire » vrai ou faux | | |

Source : RENARD Jacques, Théorie et pratique d'audit interne, 7ème édition d'organisation, Paris, 2010, P364.

2.3.6 La feuille de révélation et d'analyse de problème ou FRAP :

La FRAP se définit comme étant un document normalisé, et un moyen d'analyse simple et efficace.

Présentation et mise en forme de la FRAP :

La forme de la FRAP doit être respectée puisqu'elle reproduit les différentes phases de raisonnement dans leur ordre logique et chronologique, la FRAP est divisée en cinq parties :

- **Le problème**: cette rubrique permet à l'auditeur d'énoncer l'erreur, l'anomalie, le dysfonctionnement constaté. L'énoncé du constat doit être bref et unique c'est à dire que l'auditeur doit éviter toute explication pour mieux se faire comprendre
- **Le constat** : il s'agit pour l'auditeur, dans cette deuxième partie de déceler l'origine du constat. Ainsi, dans la recherche causale il cherchera la faiblesse du contrôle interne, (insuffisance, erreur, dysfonctionnement...) doit déterminer le point dont l'amélioration évitera au problème de se reproduire et non remettre simplement les choses en état. L'analyse causale conduit tout naturellement à l'examen des dispositifs du contrôle interne (matrice de contrôle).
- **Les causes** : c'est un énoncé de quelques lignes qui vient juste après la rédaction des recommandations et qui vient juste après la rédaction des recommandations, et qui a pour but d'attirer l'attention du lecteur ou du chef de la mission d'audit afin que celui-ci s'attarde si le sujet mérite une attention, ou non.

- **Les conséquences** : Sous cette rubrique, l'auditeur donne des appréciations qualitatives suffisantes pour permettre aux lecteurs de bien mesurer les conséquences du phénomène et d'en situer l'importance. Il passera si possible en revue tous les domaines dans lesquels une conséquence est susceptible de se manifester (conséquence financière, juridique, économique et techniques).
- **Les recommandations** : Elles doivent pour cela être élaborées pour éviter au phénomène de se reproduire. C'est avec un énoncé clair, concret et précis, dont les effets se feront sentir dans la durée, que l'auditeur va véritablement contribuer à une amélioration du contrôle interne.

Section 03 : méthodologies d'évaluation les différents circuits

3.1 Méthodologie d'Evaluation d'un Circuit :

La méthodologie d'analyse des procédures de circuit présente la progression cohérente des actions d'évaluation du contrôle interne, en vue d'atteindre efficacement les résultats attendus. Elle décrit la méthode qui doit être employée pour lancer l'étude, effectuer les travaux d'évaluation, en tirer les conclusions et obtenir les actions de progrès à mettre en place.

Le contrôle interne aide les entités à réaliser leurs principaux objectifs, à maintenir et améliorer leur performance ainsi qu'à maîtriser les risques en les ramenant à un niveau acceptable. En effet la mise en place d'un contrôle interne au sein d'une organisation se fait principalement en trois périodes successives à s'avoir³⁶ :

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

3.1.1 Appréciation des préalables

La définition de la mission, la connaissance des facteurs de réussite et des règles à respecter ainsi que l'appréciation préalable de l'environnement interne s'avère nécessaire à la mise en œuvre d'un contrôle interne efficace.

❖ **Connaissance de la mission :**

La définition de la mission s'inscrit dans le cadre d'une politique dont chaque responsable a une connaissance parfaite du quoi et du pourquoi de la mission.

❖ **Appréciation des facteurs de réussite :**

L'identification de ce qui est mis en place et ce qui manque conditionne la réussite d'une mission. Il est donc bon de dresser l'inventaire de tout ce qui est nécessaire afin de mettre en exergue les insuffisances et les éléments superflus de la mission, et d'apporter des actions correctives.

❖ **Identification des règles à respecter :**

A ce niveau, il est nécessaire de faire l'inventaire de ce que l'on doit savoir et identifier de ce que l'on sait et ce qu'on ignore. Là encore il convient aux responsables de faire une mise au point sur le sujet des règles auxquelles chaque acteur de l'entreprise doit adhérer avec chaque manager, c'est ainsi l'occasion pour eux de mieux connaître les dispositions législatives et réglementaires qui gouvernent le sujet qu'ils abordent.

³⁶ RENARD, Jaques, 2012, op.cit, p.184- 193.

3.1.2 Identification des contrôles internes spécifiques :

On classe habituellement ces contrôles internes spécifiques en trois groupes, classement par nature qui se superpose au classement par destination des dispositifs permanents de contrôle interne³⁷ :

- ✓ Les contrôles internes spécifiques ;
- ✓ Les contrôles internes détecteurs ;
- ✓ Les contrôles internes directifs.

Exemples des contrôles internes spécifiques :

- ✓ Les séparations de tâches
- ✓ Les mots de passe
- ✓ Les dispositifs de sécurité

Exemples de contrôles internes détecteurs

- ✓ Les actes de vérification
- ✓ Les comptes rendus
- ✓ Les rapprochements

Exemples de contrôles internes directifs

- ✓ Les procédures
- ✓ La formation
- ✓ Le visa pour autorisation

L'identification des dispositifs se fait en suivant quatre étapes élémentaires :

i. Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires :

Il revient à chaque responsable de découper son activité en tâches élémentaires en vue de faciliter sa compréhension et mettre en évidence les dispositifs spécifiques. Il doit en effet identifier et lister toutes les tâches élémentaires de son activité ; Plus le découpage est fin et précis, plus le dispositif de contrôle interne mis en place est rigoureux et efficace.

ii. Identification du ou des risques attachés à chaque tâche et les évaluer :

En d'autres termes se poser la question : que se passerait-il si cette tâche était mal faite ou n'était pas faite du tout ?

Pour chacune de ces identifications, on procédera à une évaluation du risque pour savoir s'il est :

- important (I)
- moyen (M)
- faible (F)

³⁷ RENARD, Jaques. Op.cit., p.194-195

iii. Identification des dispositifs :

Il s'agit dans cette étape de déterminer pour chaque risque quels sont le ou les dispositifs adéquats à prévoir, c'est-à-dire que l'on va chercher la réponse à la question « Que faut-il faire – ou mettre en place – pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? »

iv. Qualification :

Une fois les dispositifs spécifiques sont identifiés, ils doivent être rattachés au dispositif permanent de CI dont ils font partie (objectif, moyens, SI et pilotage, organisation, méthodes et procédures, supervision).

Tableau n°3 : Affectation des dispositifs selon les familles de regroupement

| Dispositif | Familles de regroupement |
|---|--------------------------|
| Plan d'approvisionnement | objectifs |
| Suivi du plan | système d'information |
| Définition de pouvoirs | organisation |
| Procédure d'appel d'offres +vérification | Procédure Supervision |
| Typologie des achats + vérification | Moyen supervision |
| Organisation des dossiers de négociation | procédure |
| Evolution des prix pratiqués | système d'information |

Sources : RENARD, Jaques. Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne. Edition d'Organisation, 2012, p192-193.

3.1.3 Validation de la cohérence

Cette étape ayant pour objectif de s'assurer la cohérence entre les dispositifs spécifiques et les préalables du contrôle interne (la mission, les facteurs de réussite, les règles à respecter). Pour ce faire :

- Le système d'information et de pilotage permet de mesurer l'avancement des objectifs.
- Les moyens mis en œuvre par l'organisation concourent à la réalisation des objectifs ciblés
- Les objectifs s'inscrivent-ils bien dans le cadre de la mission à réaliser.

3.2 Les principaux circuits de gestion de l'entreprise :

Une procédure est une description détaillée des étapes successives des traitements de données depuis la naissance de l'opération jusqu'à son enregistrement comptable. Chaque circuit est décomposé en un ensemble de procédures, qui à leur tour sont subdivisées en un certain nombre de tâches.

Les principaux circuits de gestion de l'entreprise sont :

- Ventes-Clients ;
- Immobilisations ;
- Trésorerie ;
- Paie-Personnel ;
- Production- Stock ;
- Achats- Fournisseurs ;

3.2.1 Circuit Vente- Client :

Le circuit ventes- clients a pour origine la réception de la commande du client et se termine par l'encaissement du produit de la vente. L'évaluation du circuit ventes- clients doit permettre au contrôleur de s'assurer de plusieurs éléments détaillés dans le deuxième chapitre

3.2.2 Circuit Immobilisations :

Les objectifs de contrôle poursuivis dans le cadre d'évaluation du circuit des immobilisations sont les suivants :

- S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes ;
- S'assurer que les acquisitions d'immobilisations sont dûment autorisées et correctement comptabilisées ;
- S'assurer que les retraits d'immobilisations sont dûment autorisés et correctement comptabilisés.
- S'assurer que les immobilisations existent, appartiennent bien à la société, et qu'ils sont correctement évalués et classés.
- Enfin, s'assurer que la dotation aux amortissements (et provisions pour dépréciation) respecte les principes généralement admis.

3.2.3 Le Circuit Trésorerie :

Une évaluation du circuit trésorerie cherche à déterminer si les comptes reflètent fidèlement la trésorerie réelle de l'entreprise. Les comptes de trésorerie sont la résultante de tous les efforts de l'entreprise et ils constituent très souvent un indicateur précoce des difficultés qu'elle peut rencontrer. De plus de leur liquidité naturelle et leur complexité accrue, c'est un des postes les plus

sensibles en termes de risque d'erreurs, de détournement, de fraudes ou de mauvaise gestion du portefeuille financier de l'entreprise. Les objectifs de contrôle recherchés dans un circuit de trésorerie sont :

- S'assurer que les séparations des tâches sont suffisantes ;
- Que les paiements sont justifiés et dûment autorisés ;
- Que les recettes sont intégralement et rapidement remises en banque ;
- Que l'encaissement des effets est régulièrement suivi ;
- Que tous les paiements et recettes sont comptabilisés ;

3.2.4 Le Circuit Paie-Personnel :

L'analyse de ce circuit s'intéresse, comme son nom l'indique, à tout ce qui a trait à la paie du personnel. Il faut alors s'assurer que :

- Les séparations de fonctions sont suffisantes.
- Les personnes figurants dans le journal de paie ont bien droit à leur rémunération ;
- La paie est établie correctement ;
- Le paiement s'effectue avec la sécurité nécessaire ;
- L'enregistrement comptable est fiable ;
- Les dispositions légales sont respectées.

3.2.5 Le Circuit Production-Stock :

L'étude du cycle de production peut être abordée sous deux angles différents :

- Celui des produits, dont les caractéristiques principales reposent sur les prix de revient et la qualité.

-Celui des processus de fabrication, dont la décomposition permet de mettre en évidence les fonctions de planification et d'ordonnancement des ateliers. En fait, dans le cadre d'une mission d'audit du cycle de production, il est essentiel d'en préciser les contours. Dans ce domaine, en effet, de nombreuses décisions de gestion peuvent avoir des conséquences à long terme, et relever de la stratégie d'ensemble de l'entreprise, en dehors par conséquent du champ de l'audit opérationnel. La politique de sous-traitance en est un exemple dans le processus de fabrication. Ceci concernant le volet production, alors que pour le stock il s'agit de vérifier que les séparations de fonctions sont suffisantes et que les procédures mises en place permettent une protection suffisante des stocks.

Il faut également s'assurer que les coûts imputés aux stocks sont déterminés avec précision et que les procédures en vigueur permettent une identification précise des stocks à déprécier.


3.2.6 Circuit Achats- Fournisseurs :

L'auditeur est amené à concevoir l'entreprise en différents modules ou sections. Il étudie en particulier le circuit « achat-fournisseurs » qui recouvre l'organisation de l'entreprise dans ses relations avec les fournisseurs de biens et de services.

Conclusion :

Ce premier chapitre contient les notions élémentaires nécessaires à la compréhension du contrôle interne ; Le contrôle interne est considéré comme étant le socle sur lequel s'appuie l'entreprise pour assurer d'une part l'efficacité et l'efficience des opérations, la qualité des informations et les respects des lois, règlements et ses politiques, et d'autre part, prévenir et maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Un contrôle interne est dit efficace que lorsqu'il répond aux objectifs pour lesquels il a été conçu.

Vu son importance, un deuxième chapitre fera l'objet d'une méthodologie d'évaluation de ce système et plus précisément la méthodologie d'évaluation du circuit achat-fournisseur et vente-client.



Chapitre 02 : la démarche du contrôle interne dans les cycles achat et vente

Introduction :

Le cycle achat fournisseur est d'une importance indéniable au sein de toutes entreprises commerciales ou industrielles. Ainsi que le cycle de vente qui joue un rôle primordial dans la pérennité de l'entreprise étant donné qu'il représente l'une des plus importantes sources de valeur ajoutée pour celle-ci, l'identification des contrôles internes nécessaires et l'analyse des risques associés à ces cycles constituent un processus basique et répétitif, ce dernier est un élément clé d'un système de contrôle efficace.

L'objet de ce chapitre consiste dans la première section sur la notion d'achat, les risques et l'objectif de contrôle interne dans le cycle achat-fournisseur, puis dans une deuxième section on décrit les spécificités et les étapes d'une procédure de vente performante et efficace, pour enfin clôturer ce chapitre avec l'identification de la pandémie mondiale Covid-19 et ses menaces sur le contrôle interne.

Section 01 : Cycle achat- fournisseur

« MIEUX ACHETER POUR MIEUX VENDRE », mieux acheter suppose une parfaite maîtrise du processus d'approvisionnement par l'entreprise afin de lui permettre d'obtenir les meilleures conditions d'achat, combinant les prix, la qualité, délais de livraison et conditions de règlement.

Le cycle achat/fournisseur est l'un des cycles les plus stratégiques de l'entreprise dans la mesure où la maîtrise de l'approvisionnement peut accroître la performance de l'organisation. L'évaluation des procédures du processus achat nécessite une parfaite compréhension de l'organisation des achats, il conviendra donc de consacrer cette section à la définition des concepts généraux relatifs à cette fonction, les risques qui lui sont associés ainsi que les différentes étapes d'une procédure d'achat.

1.1 Définition de la fonction achat :

L'acte d'achat résulte de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique, en effet le processus achat peut être décomposé en six phases essentielles. Bruel (2007) définit les achats comme : « La fonction d'achat est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise », l'objectif de la fonction achats est de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualité et de services requis pour l'entreprise et ses clients.

1.2 Définition du cycle achat/fournisseur :

Le cycle achat fournisseur correspond à un processus regroupant toutes les activités relatives aux achats depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des dettes envers les fournisseurs.

De ce fait, le cycle achats fournisseurs revêt un caractère vital pour l'entreprise sans lequel une estimation exacte de ses besoins ne peut être faite ; L'entreprise ne peut maîtriser son activité en amont et en aval qu'avec une meilleure prospection de son marché, une bonne sélection de ses fournisseurs avec un planning scrupuleusement établi permettant de canaliser l'ensemble des informations dont elle dispose vers l'étude, l'analyse et la schématisation de ces dernières pour une utilisation fiable et simplifiée.

Les activités d'achat d'une entreprise se fondent sur un mécanisme d'échange, et savoir que des valeurs (moyens financiers) de l'entreprise sont données en échange de biens ou de services.

L'équivalence entre les valeurs cédées et les valeurs acquises caractérise ce système de troc.

L'objectif le plus important du contrôle interne concernant le cycle des achats porte sur la surveillance de cette équivalence.

✓ Aperçu du cycle des achats

A l'intérieur du cycle des achats, on peut distinguer les opérations successives suivantes :

- Identification du besoin d'achat ;
- Évaluation des fournisseurs potentiels ;
- Choix du fournisseur ;
- Commande ;
- Réception des marchandises ;
- Contrôle de qualité ;
- Enregistrement et contrôle de la facture ;
- Paiement.

L'acheminement au travers du cycle des achats donne lieu à l'établissement d'un certain nombre de documents. Nous citerons parmi les plus importants :

-L'ordre d'achat : il s'agit de la demande à transmettre par les divers départements au service des achats afin de procéder aux acquisitions ;

- le bon de commande : le service des achats y mentionnera la description, la quantité, le prix, le conditionnement, l'adresse de livraison et les recommandations ou les modalités conventionnelles

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

particulières concernant l'achat. Ce document servira, d'une part, comme justificatif interne pour l'achat et sera, d'autre part, envoyé au fournisseur pour confirmer l'achat ;

- **le bon de réception** : ce document enregistre la réception des marchandises. On y portera également toutes les remarques possibles résultant des contrôles de quantité et de qualité ;

- **les documents de paiement** : il s'agit des justificatifs des chèques ou des virements émis pour payer les fournisseurs.¹

1.3 Processus d'achats et le contrôle effectué :

Qu'entendons-nous par processus : un processus est un ensemble ordonné d'activités qui :

- Répond à des besoins exprimés ou implicites ;
- Délivre un produit ou un service à un client final (interne ou externe) ;
- Crée de la valeur ajoutée ;
- Nécessite d'être piloté ;
- Un processus à un caractère récurrent.

Le processus d'achat est un ensemble d'actions et opérations s'engageant généralement pour réaliser un achat.

Distinguer un ou plusieurs objectifs de contrôle interne. L'organisation administrative devra donc prévoir les mesures de contrôle nécessaires pour la réalisation de ces objectifs.

Le circuit peut être subdivisé en un ensemble d'étapes :

1.3.1 Expression des besoins :

Il s'agit du processus de détermination des besoins et d'autorisation d'achat. En fait, il est indispensable pour la bonne gestion de l'entreprise de planifier ses achats, et donc d'élaborer des budgets d'achats d'approvisionnement et services. Dans le cas le plus général, plusieurs procédures peuvent coexister selon la nature du bien concerné.

En effet, dans certains cas, le besoin peut concerner des composants ou matières entrant dans la composition des produits finis, dont les besoins sont très irrégulièrement répartis dans le temps, ou qui sont spécifiques à un nombre très limité de produits finis.

Dans d'autres cas, le besoin concerne des fournitures, composants ou produits, très consommés, à usage polyvalent ou à caractère standard, dont la consommation est régulièrement répartie, et qui de ce fait seront gérés ou non sur stock.

Enfin, le besoin peut concerner un article ou service à usage exceptionnel, ou non répétitif,

¹ Introduction au contrôle interne op.cit. p 20

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

n'entrant pas dans les produits finis, et gérer ou non sur stock.

S'il s'agit notamment de marchandises ou de matières premières, il faut éviter le sur stockage. En gros il faut satisfaire quelques conditions ;

- Les utilisateurs doivent exprimer leurs besoins de manières suffisamment précises et détaillées;
- Le poids hiérarchique et la compétence technique des acheteurs doivent être suffisants par rapport aux utilisateurs pour que les besoins ainsi exprimés soient réalistes et cohérents ;
- Il faut que les prévisions d'approvisionnement soient faites de manière régulière et pertinente ;
- On doit analyser les causes des écarts de prévisions ;
- La procédure de demande d'achat doit être suivie, adaptée au fonctionnement de l'entreprise.

Cette phase permet en un premier temps de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative.

La demande d'achat comporte essentiellement les éléments suivants :

- Description détaillée du besoin ;
- Numéro de code ;
- Quantité souhaitée ;
- Délai sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.
- L'Expression du besoin doit être faite en quatre exemplaires :
 - * La première copie est destinée pour l'acheteur pour l'établissement de la commande.
 - * La deuxième copie envoyée au fournisseur.
 - * La troisième copie destinée à la comptabilité pour rapprochement.
 - * La quatrième copie sera enregistrée.

L'objectif principal de contrôle interne est de s'assurer que :

- Les demandes d'achat établies par les demandeurs expriment des besoins initialement prévus ou expressément acceptés par la direction.
- Les besoins sont exprimés par des personnes habilitées et approuvées par leurs responsables.

Risques associés à l'expression du besoin :

Achat non nécessaire, non réalisable ou non autorisé, achat non conforme aux principes de l'organisation ou achat d'urgence non maîtrisé.

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

1.3.2 Sélection des fournisseurs :

Pour obtenir les meilleures conditions d'achat, combinant les prix, la qualité, délais de livraison et conditions de règlement, l'entreprise doit disposer d'une liste de ses principaux fournisseurs par type d'achat. Il faut en fait, répondre à certaines obligations :

- Le système de sélection des fournisseurs doit s'inscrire dans une stratégie plus large d'exclusivité ou de diversification des sources d'approvisionnement, selon le type d'article concerné ;
- L'information sur les marchés fournisseurs doit être suffisante ;
- Les fournisseurs actuels de l'entreprise doivent être évalués périodiquement ;
- Il est nécessaire que les critères de sélection des nouveaux fournisseurs soient suffisamment larges : Qualité, sécurité, garanties financières, disponibilité, conditions de paiement...etc.

1.3.2.1 La consultation et le dépouillement des offres :

L'article 7.4 de la norme ISO 9001 stipule que « L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis ».

1.3.2.2 La consultation du marché fournisseurs :

La phase de consultation consiste à :

- Effectuer un pré-ciblage des fournisseurs à consulter ;
- Choisir les moyens à mettre en œuvre (consultation traditionnelle ou électronique) ;
- Etablir un dossier de consultation contenant tous les éléments nécessaires aux fournisseurs pour établir une offre technico commerciale conforme en tout point aux besoins de l'acheteur.

1.3.2.3 Le dépouillement des offres :

À cette étape du processus d'achat, on doit comparer les offres des fournisseurs retenus selon des critères de sélection préalablement établis, afin d'objectiver le choix des fournisseurs retenus avec lesquels se déroulera la négociation.²

L'objectif principal de contrôle interne est de s'assurer que : Le choix des fournisseurs est effectué conformément aux critères de qualité, délais, prix définis par la direction.

Risque lié à la sélection du fournisseur

- Fournisseur potentiel non consulté ;
- Absence d'une véritable mise en concurrence ;
- Mauvaise évaluation des fournisseurs.

² PERROTIN, SOULET DE BRUGIERE, François. Le manuel des achats. Processus management audit. Éditions d'organisation 2007.p,124.

1.3.3 Commande :

Une fois le fournisseur potentiel est sélectionné, le service achat doit précéder à la contractualisation de la commande.

La commande doit être effectuée dans les conditions spécifiés de prix, services, délais, modalités de paiement et matérialisée par un document contractuel (Bon de commande). Ce document doit être signé par des personnes habilitées, désignées et connues à l'avance. Il est établi en plusieurs exemplaires :

- Premier exemplaire transmis au service émetteur de la demande d'achat
- Deuxième exemplaire transmis au service comptable pour rapprochement ultérieur de bon de commande/facture
- Troisième exemplaire transmis au service réception
- Quatrième exemplaire pour le fournisseur, toutefois, la rédaction du document contractuel par le fournisseur peut être formalisée au besoin, par l'existence de l'accusé de réception confirmant l'acceptation de la commande dans les conditions spécifiées. Le service achat est donc chargé de suivre l'exécution de la commande, afin de relancer les fournisseurs retardataires et d'apurer les commandes des fournisseurs défaillants.

L'article 19 de l'A.R. du 30 juin 1996 relatif à l'indication du prix des produits et des services et au bon de commande stipule les mentions minimales qui doivent figurer sur ce bon de commande. Il s'agit des mentions suivantes :

- Le nom ou la dénomination, l'adresse ainsi que le cas échéant, le numéro d'entreprise ;
- La date et le numéro d'ordre de ce bon ;
- Une description permettant l'identification certaine du bien ou service ;
- Le prix unitaire, la quantité et le prix total ;
- Le montant de l'acompte payé ;
- Le solde ;
- La date ou le délai de la livraison du bien ou de la fourniture du service ;
- La signature de l'entreprise. ³

Dans cette étape, il s'agit surtout de veiller à ce que :

-Les bons de commande soient complets ; Signature, quantité et qualité des articles commandés, délais de livraison et conditions de transport, prix, mode de règlement...etc. ;

³ L'article 19 de l'A.R. du 30 juin 1996- Arrêté royal relatif à l'indication du prix des produits et des services et au bon de commande.

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

- Les commandes sont passées par la stricte base des besoins de l'entreprise et par un ou plusieurs responsables autorisés par la direction ;
- Les commandes sont signées par des personnes ayant des pouvoirs de signatures ;
- Les commandes sont suivies individuellement et que des relances systématiques en cas de retard de livraison.

Risque lié aux suivis des commandes :

- Absence d'un suivi des engagements ;
- Absence d'une procédure de suivi des commandes en cours.

1.3.4 Réception

Cette étape, concerne le processus de réception du bien à partir de la livraison du fournisseur. Dès que la livraison du bien ou du service sera reçue, l'entreprise doit vérifier que la livraison correspond exactement à la commande passée au fournisseur :

- Quantité
- Qualité
- Référence article
- Délais.

Si l'entreprise n'effectue pas ce contrôle lors de la livraison, elle risque par exemple de devoir retourner une matière non conforme et donc de ne pas disposer de stocks suffisants pour approvisionner à temps la chaîne de production. En définitive, il faut qu'il y ait une procédure de contrôle des marchandises réceptionnées en quantité et en qualité, et que la comptabilité, l'acheteur et l'utilisateur soient rapidement informés de la réception de la marchandise.

1.3.5 Comptabilisation :

Cette étape concerne le processus de vérification et de comptabilisation de la facture fournisseur en vue de son règlement. Il est nécessaire d'enregistrer les factures reçues des fournisseurs dès leurs arrivées, pour le risque d'omission d'un achat ou service en comptabilité. Également, la comptabilité rapide de la facture fournisseur permet au service trésorerie de mieux anticiper les règlements futurs et donc les besoins de financement. Le service de la comptabilité fournisseur doit vérifier les éléments figurant dans le bon de commande, le bon de livraison et le bon de réception.

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

Le contrôle interne doit s'assurer que :

- Les factures ont fait l'objet d'une comptabilisation et d'un classement correct dans les délais raisonnables ;
- Les dettes fournisseurs sont rapidement reportées dans les comptes individuels concernés et seules les factures correspondant à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlement ;
- Les risques de doubles règlements sont inexistants ;
- Les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes des fournisseurs concernés.⁴

1.3.6 Le règlement :

Ce dernier volet est effectué par la trésorerie. Dans cette étape on doit s'assurer que la facture est approuvée par une personne autorisée, dans un délai convenable, et que le règlement se fait selon les conditions négociées par l'acheteur. En définitive, cette étape est la finalisation du processus d'achat, il est nécessaire que toute sortie de trésorerie pour l'entreprise soit justifiée quant à son montant également parce qu'elle correspond à un besoin, d'autre part, éviter grâce à des bons du contrôle interne et à la séparation des fonctions ; les erreurs, malversations...

Objectifs du contrôle interne :

En matière du contrôle interne il faut s'assurer que toutes les factures contrôlées et jugées conformes soient payées aux fournisseurs dans les délais prévus. A cet égard, il est important que :

- Les paiements se fassent au moment voulu (ni trop tôt, ni trop tard) ;
- Les conditions de paiement soient utilisées au maximum ;
- Seules les factures contrôlées et jugées conformes donnent lieu à un paiement ;
- Les doubles paiements soient évités ;
- Le paiement soit correctement enregistré dans les comptes fournisseurs.⁵

⁴ Aspects opérationnels et évaluation des procédures du cycle achat fournisseur, disponible sur : <http://www.institut-numerique.org/ii-aspect-operationnel-et-evaluation-des-procedures-du-cycle-achatfournisseur-51e903d48593b> (Consulté le 24/04/2022).

⁵ Introduction au contrôle interne op.cit. p.23

Section 02 : cycle vente-client

Les ventes sont l'élément vital de toute organisation, qui occupent une place primordiale dans la structure générale puisqu'elles traduisent tout le processus allant de la découverte d'un prospect à la conclusion d'une affaire, ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la pérennité de l'entreprise, compte tenu de son importance et étant donné que vendre et fidéliser la clientèle est l'objectif principal de l'entreprise, puisque les ventes constituent l'élément principal de sa rentabilité.

Dans la présente section, nous essayerons alors de définir les procédures d'un cycle de vente performant en expliquant les différentes opérations et tâches qui y sont liées.

2.1 Définition du cycle de vente :

Un cycle de vente est un processus suivi par une entreprise lorsqu'elle vend un produit ou un service à un client. Considérez-le comme une série d'étapes menant à une vente.⁶

La fonction ventes occupe une place prépondérante dans la structure générale, puisqu'elle exprime l'aboutissement d'un processus plus ou moins complexe de fabrication d'un produit final de qualité pour le commercialiser.

2.2 Importance du cycle Ventes/Clients pour l'entreprise :

La Fonction ventes, fonction carrefour au service des autres fonctions internes, est l'une des plus importantes sources de valeur ajoutée pour toute entreprise.

Les responsabilités des vendeurs / clients consistent principalement à s'assurer que le produit et/ou service vendu soit conforme aux exigences spécifiées. Ceci implique, entre autres, les actions suivantes :

- Comprendre le besoin externe et adapter l'offre à la demande ;
- Identifier et maîtriser les risques de vente ;
- Fidéliser ses clients ;
- Etablir de bonnes relations avec les clients ; usuelles (court, moyen terme), partenariales (moyen, long terme) ;
- Associer les services techniques à toute idée ou action pouvant contribuer à l'amélioration des performances des produits ou services vendus ;

⁶<https://www.freshworks.com/fr/freshsales-crm/cycle-de-vente>. (Consulter 15.04.2022 à 15.43h)

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

- Promouvoir l'esprit d'innovation et de compétitivité en améliorant constamment la qualité des services rendus et des produits vendus et en restant ouvert sur l'environnement et sur l'offre des concurrents.⁷

2.3 Le processus de vente :

Un processus de vente ingénieux fluide et formalisé est sans doute l'un des armes les plus puissantes car il aide à mener les bonnes actions au bon moment et à évaluer ce que fonctionne et ce que ne fonctionne pas, facilement.

Le processus de vente est une séquence répétable d'étapes qui peut comprendre de trois à dix étapes selon la nature du produit ou service.

Les différentes étapes qui doivent se succéder chronologiquement dans le cycle des ventes sont les suivantes :

- Réception d'un bon de commande (portant les spécifications de l'article, la quantité, le prix, les délais de livraison, les conditions de paiement...);
- Evaluation de la solvabilité et de la limite de crédit du client ;
- Approbation de l'ordre de vente
- Préparation interne de la commande ;
- Expédition et réception par le client ;
- Suivi de la commande et Facturation ;
- Suivi de la créance et recouvrement ;
- Enregistrements comptables.⁸

2.3.1 Réception des bons de commande :

Les commandes sont reçues par le service de vente interne, elles sont reçues soit par le biais des représentants, soit directement par des clients, s'il s'agit de clients existants, ceux-ci sont déjà répertoriés dans une échelle de prix (ou de remises) déterminée et le service de vente interne se contente d'introduire le nombre d'articles.

Il est essentiel dans cette étape de veiller à pouvoir prouver un engagement clair avec le client au cas où des problèmes ultérieurs se produiraient. Cela signifie qu'en principe le client est toujours tenu de présenter un bon de commande signé par lui ou par une personne autorisée. En effet, il n'est pas impossible que le client prétende par la suite ne pas avoir passé commande.

⁷ Introduction au contrôle interne p.26

⁸Ibid

Les bons de commande doivent être alors conservés dans le système, ou enregistrés physiquement dans un ordre chronologique (avec un contrôle régulier de l'intégralité de la numérotation) afin que l'on puisse ultérieurement faire la comparaison extrêmement importante entre le moment d'enregistrement et la progression de la commande, la demande de la commande, la livraison ou la facturation. A cet effet, une copie de la commande doit être mise à la disposition des départements intéressés (production, magasin, planning, administration ...)

2.3.2 Evaluation de la solvabilité et de la limite de crédit du client :

Dans cette phase avant d'enregistrer définitivement une commande de vente, il y a lieu de réaliser une enquête sur la solvabilité du client. Lorsqu'il s'agit d'un nouveau client, le département vente doit, en collaboration avec le département financier, examiner quel est le risque théorique que l'on court si on autorise un crédit au client pour la commande qu'il passe. Cette analyse doit finalement éviter de livrer un client qui ne peut tenir ses obligations financières.

La vigilance reste d'application lorsque l'on connaît un client depuis longtemps, même s'il jouit d'une grande confiance. Parfois, sans que l'on s'en rende compte, le solde à payer augmente et parfois, il cesse de payer, ce type de situation peut être évité par une évaluation critique permanente du risque possible présenté par les débiteurs.

La volonté de vendre s'oppose souvent à la prudence du département financier qui souhaite éviter que des créances non recouvrables apparaissent. En cas de litiges entre la vente et l'administration, le chef d'entreprise est l'arbitre et doit pouvoir prendre la décision.

Le contrôle interne doit garantir que :

- l'entreprise peut honorer les commandes acceptées dans les conditions stipulées ;
- les commandes acceptées correspondent à des clients solvables ;
- les commandes sont traitées dans des délais raisonnables.

Risques potentiels

Le processus examiné présente essentiellement les risques suivants :

- acceptation de commandes à des conditions financières ou techniques défavorables, pouvant générer ultérieurement des pertes ;
- réception et acceptation de commandes sans s'assurer que le client n'a pas accumulé des arriérés importants ou que le client n'a pas atteint le plafond de crédit autorisé

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

- acceptation d'une commande provenant d'un client insolvable ;⁹

2.3.3 Approbation de l'ordre de vente

Les éléments qui n'ont pas encore été approuvés jusqu'à présent sont les quantités qui doivent être livrées et le délai dans lequel la livraison doit être effectuée.

En effet, il n'est pas certain que la demande du client pourra être satisfaite. Il est possible que les quantités demandées ne soient pas livrables dans le délai demandé par le client. En d'autres termes, on ne peut s'engager sans que le responsable du magasin et, le cas échéant, le chef de la production, aient donné leur feu vert.

Les points cités ci-dessous sont alors à prendre en considération :

- ✓ Les produits commandés existent-ils déjà en stock, et si non quand le stock sera-t-il réapprovisionné (compte tenu des éventuels achats qui doivent être réalisés avant que la production ne puisse commencer) ?
- ✓ Le demandeur doit pouvoir être informé le plus rapidement possible si le délai ne sera pas tenu ou s'il faut prévoir une livraison en plusieurs phases.
- ✓ Le service commercial doit pouvoir, à cet effet, disposer à tout instant d'une vue d'ensemble sur les stocks ainsi que sur les délais (quel est le délai nécessaire pour produire et quel est le temps nécessaire de transport).

Les procédures de contrôle interne :

Généralement, mis en place pour couvrir les risques potentiels mentionnés ci-dessus et qui sont :

- La définition des pouvoirs pertinents d'acceptation des commandes, et la mise en œuvre d'un contrôle du respect de ces pouvoirs ;

- Le contrôle du processus de transmission des commandes au service production ou au service expédition ;

- L'enregistrement des commandes dans un carnet de commandes et la décrémentation du carnet au fur et à mesure des livraisons ou réalisations des prestations, de manière à suivre l'évolution des engagements pris. ¹⁰

Risques potentiel :

- Absence de vérification des quantités en stocks ou de la possibilité de satisfaire la commande

- Non-transmission de l'acceptation d'une commande au service production ou au service des expéditions, risquant d'entraîner des retards de livraison et les conséquences qui peuvent en découler (pénalités, annulation de commande, litige client...)¹¹

⁹ Mémento d'audit et commissariat Préface de René RICOL et Patrick de CAMBOURG

¹⁰ Mémento d'audit et commissariat Préface de René RICOL et Patrick de CAMBOURG op.cit p.951

¹¹ Préface de René RICOL et Patrick de CAMBOURG op.cit p 951-952

2.3.4 Préparation interne de la commande :

Au cours de cette phase, toutes les parties intéressées doivent être informées de la version définitive de la commande. Le département production effectuera la demande des pièces nécessaires au magasin, ou alors les articles seront directement prélevés dans le stock produit finis et livrés (après les avoir conditionnés pour le transport), ...

De plus, tous les membres des autres départements répondant à cette description de fonction sont informés sur leurs tâches. Lors de la description des autres cycles, les éléments clés relèvent systématiquement de ce processus en ce qui concerne l'organisation administrative et le contrôle interne.

2.3.5 Envoi et réception par le client :

Lorsque les marchandises quittent l'usine, le département logistique établit un bon de livraison signé par le fournisseur pour valider sur les quantités chargées. C'est en fonction de toutes les données introduites dans le système (prix provenant des fichiers et quantités à faire livrer par le transporteur signataire) que les factures de vente seront établies et automatiquement comptabilisées.

Lors de la signature par le transporteur, le magasinier sera déchargé de la responsabilité des marchandises. Ce n'est que lorsque le client a signé pour réception que le transporteur est également libéré de sa responsabilité.

Le client signe pour réception. En principe, il devra également, après contrôle, signer pour approbation des quantités, nature et qualité des marchandises reçues. Son approbation relative à la qualité des marchandises ne porte pas sur d'éventuels vices cachés que les marchandises pourraient présenter.

Si, lors du premier contrôle, il apparaissait déjà que les marchandises ne sont pas conformes à la commande, il en sera fait mention sur le bon de livraison. Soit on mentionne simplement un commentaire (concernant la qualité ou les légères discordances avec la commande), soit on y mentionne la raison pour laquelle les marchandises ne sont pas acceptées

Dans les deux cas, le service commercial du vendeur devra être informé de ces faits. En d'autres termes, lorsque les marchandises sont reprises par le magasinier de la société vendeuse ("retour"), ce dernier doit en avoir reçu l'autorisation du service commercial, qui reçoit et examine la motivation du client qui a refusé la marchandise

2.3.6 Suivi de la commande et facturation

Le client a signé un bon de réception et l'a remis au chauffeur ou l'a renvoyé. Le bon de commande ainsi que toutes les conditions sont conservées dans le système de gestion. Les deux éléments doivent permettre ensemble au service comptable et administratif d'établir la facture de vente. Les contrôles internes à mentionner sur ces documents doivent veiller à ce que la facture soit établie de manière intégrale, à temps et aux prix convenus.

Le contrôle interne doit garantir¹²:

- Que les livraisons réalisées font l'objet d'un suivi correct ;
- Que les factures sont établies et enregistrées correctement et rapidement sur les bases contractuelles de la commande client.

Risques potentiels

Les principaux risques liés à l'émission et à l'enregistrement des factures sont que :

- Des livraisons aux clients ne soient pas recensées, ou soient avec retard, en empêchant ou en retardant ainsi le déclenchement de la facturation ;
- Des clients déclarent ne pas avoir reçu des biens qui leur ont effectivement été livrés ;
- Des biens non encore livrés ou des prestations non encore réalisées soient facturés ;
- Des factures émises ne soient pas enregistrées au journal des ventes ;
- La survenance de problèmes informatiques gêne la reprise du journal des ventes en comptabilité générale ;
- Les factures ou avoirs soient émis sans justification (notamment à la suite de fraudes).

Mesures usuelles de contrôle interne

Les moyens permettant de couvrir les risques potentiels mentionnés ci-dessus sont notamment :

- La numérotation (manuelle/automatique) des factures et des bons de livraison et la mise en place d'un contrôle de séquentialité des enregistrements ;
- La séparation des fonctions commerciale, facturation, et comptabilisation ;
- L'émargement par le client d'un bon d'expédition et le retour de ce document au service expédition afin de justifier la livraison ;
- La mise en place d'une piste d'audit permettant de contrôler la procédure en passant aisément de la facture au bon de livraison, et inversement ;
- La mise en œuvre d'une procédure spécifique pour les émissions d'avoir ;

¹² Préface de René RICOL et Patrick de CAMBOURG op.cit. p 953

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

- L'instauration d'une procédure de contrôle permanent de l'interface entre le journal des ventes et la comptabilité.

2.3.6.1 Type de facturation :

Dans le système de pré-facturation, la facture accompagne les marchandises livrées, ce qui assure l'intégralité de la facturation du moins si la facturation est automatisée. Le système peut présenter quelques inconvénients :

- Si une partie de la livraison est renvoyée au fournisseur ;
- En cas de détermination des stocks et des ventes ;
- Si le client préfère ne recevoir qu'une facture par mois ;
- Si les documents qui accompagnent les marchandises se perdent, les factures ne doivent pas nécessairement toujours arriver dans les stocks du client mais plutôt dans son service comptable et administratif.

En cas de post facturation, certains de ces problèmes sont automatiquement résolus.

Une attention suffisante doit cependant être attachée aux éventuels retours et en cas de détermination des stocks et des ventes. Lorsque la facturation n'est pas automatisée, des erreurs peuvent se produire lors de la reprise des données de différents bons de livraison sur une seule facture (en fin du mois). Il est également probable d'omettre certains bons de livraison, mettant en péril l'exhaustivité de la facturation. Grâce aux systèmes intégrés actuels, ces risques sont toutefois réduits. Les procédures de contrôle interne de l'intégralité de la facturation se concentrent surtout sur les liens existants entre les différentes phases du processus intégré.

En cas de livraison partielle, on établit une facture partielle car il doit exister une correspondance absolue entre les livraisons et la facturation. Cette concordance entre les commandes et la facturation n'est cependant pas effectuée tant que les livraisons suivantes n'ont pas été réalisées. Il appartient au service commercial de suivre ces cas et d'établir les contacts nécessaires avec la clientèle.

2.3.6.2 Retours :

Les retours font partie intégrale de tout cycle de vente. Différentes circonstances peuvent entraîner le fait que les marchandises livrées ne satisfont pas à la demande du client. Il peut s'agir d'une livraison erronée, d'une livraison défectueuse, d'une erreur, dans ce cas le magasin de réception après avoir pris connaissance et contrôlé la réclamation avec l'accord du service commercial, doit établir un bon de retour pré numéroté ou encore initialiser dans le système un circuit séparé par lequel les indications nécessaires seront générées, notamment en matière de :

- ✓ Identité de l'acheteur qui a renvoyé la marchandise.
- ✓ Description et le nombre des articles renvoyés.
- ✓ Raisons du renvoi.

2.3.7 Suivi de la créance et recouvrement :

Dès que les marchandises sont livrées chez le client, le processus de suivi des créances est assuré par le service de recouvrement. Celui-ci a pour tâche :

- L'enregistrement et la surveillance des créances
- La mise en demeure des débiteurs en cas de dépassement des délais de crédit
- L'évaluation permanente des limites de crédit
- La fourniture d'informations sur les débiteurs
- La comptabilisation des paiements entrés
- Le suivi particulier des paiements partiels

Une organisation claire doit exister en matière de procédure de mise en demeure, de recouvrement et rien ne peut être laissé à l'arbitraire. De même, les règles en matière de comptabilisation des réductions de valeur doivent être fixées. Ces règles peuvent par exemple être les suivantes :

- ✓ Chaque débiteur reçoit immédiatement après l'échéance un rappel écrit de la créance en souffrance ;
- ✓ Une semaine plus tard, on téléphone au débiteur pour accélérer le paiement ;
- ✓ A ce stade déjà, le responsable commercial de ce client est informé du dépassement du délai de paiement et le rappel téléphonique est répété de manière hebdomadaire ;
- ✓ Un mois après l'échéance, un rappel par lettre recommandée est adressé au débiteur ;
- ✓ Si une semaine plus tard l'argent n'est toujours pas encaissé, un avis est pris officiellement sur les actions à prendre en collaboration avec les commerciaux, le cas échéant, le dossier est transmis à un avocat ou à un huissier.

Il est important que ces procédures soient appliquées de manière rigoureuse car si l'on tolère des exceptions à ces règles, ces exceptions doivent être motivées par écrit par une fonction de disposition et de préférence par le comité de direction étant donné que ce genre de décision implique souvent plusieurs départements.

La rigueur avec laquelle les règles doivent être établies dépend des limites et des délais de crédit qui sont octroyés et des risques que l'entreprise est d'accord de prendre. Dans certains cas, il peut s'avérer intéressant de faire assurer (une partie du) le portefeuille clientèle par un assureur crédit.

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

Le contrôle interne doit garantir :

- que les comptes clients sont correctement suivis et analysés ;
- que les retards de règlement font l'objet de relances rapides et régulières ;
- que les litiges commerciaux sont rapidement identifiés et traités ;
- que les créances clients font l'objet de dépréciations traduisant correctement les risques de non-recouvrement.

Risques potentiels

Un suivi défectueux des comptes clients peut occasionner :

- ✓ Un retard dans la procédure de relance, imputable au manque de clarté des comptes clients ;
- ✓ La non-détection de retards de règlement, qui de ce fait ne sont pas traités ;
- ✓ L'insuffisance de dépréciation des créances douteuses.

Les procédures de contrôle interne généralement mises en œuvre pour couvrir les risques potentiels mentionnés sont :¹³

- ✓ L'analyse régulière des comptes clients ;
- ✓ L'examen périodique d'une balance âgée et la relance systématique des clients présentant des retards de règlement ;
- ✓ La séparation des tâches de relance et de dépréciation.

2.4 La séparation des fonctions :

Il faut distinguer :

2.4.1 Les fonctions de disposition concernant :

- ✓ La politique commerciale générale, en particulier l'approbation des prix et conditions de vente ;
- ✓ L'approbation du crédit aux clients ;
- ✓ L'autorisation de livrer la marchandise ;
- ✓ L'accès aux fichiers de données concernant les ventes ;
- ✓ L'autorisation des notes de crédit et de l'élimination des comptes, des créances irrécouvrables.

2.4.2 Les fonctions de conservation :

- ✓ La fonction magasin ;
- ✓ La comptabilité clients.

¹³Préface de René RICOL et Patrick de CAMBOURG op.cit., p 954

2.4.3 Les fonctions d'enregistrement :

- ✓ L'établissement des bons de commande, des bons de livraison, des factures de vente, des notes de crédit ;
- ✓ La tenue à jour du journal des ventes.

2.4.4 Les fonctions de contrôle :

- ✓ Le contrôle des factures de vente et des notes de crédit ;
- ✓ La concordance entre les journaux de vente et les comptes individuels clients avec les comptes du grand livre ;
- ✓ Le suivi historique des débiteurs ;
- ✓ Les contrôles sur le bon fonctionnement et la protection des logiciels d'ordinateur portant sur le cycle des ventes.

Les séparations entre ces diverses fonctions ne sont pas toujours réalisables dans la pratique. Toutefois, du point de vue du contrôle interne, une séparation entre les fonctions de conservation, d'enregistrement et de disposition s'impose.¹⁴

¹⁴ Introduction au contrôle interne op.cit p.30

Section 03 : l'impact du Covid-19 sur le déroulement du contrôle interne

3.1 Présentation de la pandémie :

Covid-19 fait référence à « Coronavirus Disease 2019 », la maladie provoquée par un virus de la famille des Coronaviridae, le SARS-CoV-2. Cette maladie infectieuse est une zoonose, dont l'origine est encore débattue, qui a émergé en décembre 2019 dans la ville de Wuhan, dans la province du Hubei en Chine. Elle s'est rapidement propagée, d'abord dans toute la Chine, puis à l'étranger provoquant une épidémie mondiale.

Le Covid-19 est une maladie respiratoire pouvant être mortelle chez les patients fragilisés par l'âge ou une autre maladie chronique. Elle se transmet par contact rapproché avec des personnes infectées. La maladie pourrait aussi être transmise par des patients asymptomatiques mais les données scientifiques manquent pour en attester avec certitude.¹⁵

3.2 Le contrôle interne à l'épreuve de covid-19 :

La pandémie de coronavirus covid-19 a perturbé la plupart des domaines et des fonctions des entreprises, elle a bouleversé de larges pans de la vie quotidienne et du monde économique, notamment la manière dont les entreprises évaluent et testent les contrôles internes¹⁶

Depuis le 11 mars 2020, le monde est plongé dans une crise. Les gouvernements ont pris des mesures pour tenter d'enrayer le virus, mais les conséquences sur l'économie sont considérables. Il devient crucial de revoir les objectifs et les priorités des entreprises, mais aussi les risques majeurs pouvant les affecter. En effet, en situation de crise, les fraudes se multiplient, en témoigne le triangle de la fraude qui se vérifie d'autant plus en cette période. Les opportunités sont plus que présentes, des pressions pèsent sur les employés, et les fraudeurs se justifient par un contexte instable et précaire. Il s'agit donc de déterminer dans quelles mesures les risques de fraude évoluent face à une crise inédite et sans précédent.¹⁷

¹⁵<https://www-futura--sciences-com> consulter le 10.05.2022 à 23.45h

¹⁶ C:\Users\instpc\Downloads\Nouveau dossier\L'impact de la pandémie du coronavirus sur la gestion des contrôles internes - Galvanize.mhtml (consulter le 12-05-2022 à 11.00)

¹⁷Article co-écrit avec [SiaPartners](#). Rédigé par [Lilia Hifi](#) | 15 juin 2020 07:30:00 Consulter (10.05.2022 à 19.15h)

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

3.3 Évaluation des risques de fraude :

Les sociétés devront évaluer si l'environnement virtuel entraîne des changements quant aux risques de fraude. Par exemple, la réduction de la visibilité et de la surveillance peut être plus propice à la fraude liée à l'information financière ou au détournement d'actifs, ou le contexte économique découlant de l'épidémie et ses répercussions sur la performance opérationnelle peuvent favoriser la perpétration de fraudes liées à l'information financière¹⁸

En effet, les tentatives de fraude augmentent durant les périodes incertaines ou fluctuantes. De nombreuses raisons peuvent expliquer la recrudescence de la fraude au sein des entreprises dans ce contexte particulier.

3.3.1 Les circuits de validation :

Peuvent être court-circuités, contournés, voire temporairement suspendus. Une partie importante des employés étant en télétravail ou en situation d'inactivité, les informations circulent mal. L'acheminement des décisions, documents, et autres projets est moins fluide et plus complexe.

3.3.2 La séparation des tâches :

Qui peut déjà s'avérer épineuse pour des entreprises. Afin de pouvoir être efficace, il faut être en mesure de déléguer et de faire circuler les informations entre chaque préposé, chose rendue difficile quand chaque employé travaille à distance.

3.3.3 Les employés : Tendent aussi à recourir à la fraude pour essayer de sauver un emploi qui leur semble en danger. Certains résultats peuvent donc être faussés, et les pertes minimisées pour simuler un impact infime de la crise sur l'entreprise.

Avec une séparation des tâches complexes, une communication amoindrie et des erreurs en nette augmentation, le travail des salariés a évolué et devient plus laborieux.

La fraude externe est elle aussi toujours présente. Les entreprises continuent en effet d'exercer et de proposer leurs services.

3.3.4 La fraude aux faux fournisseurs :

Est facilitée en raison de la réduction des surveillances. Le procédé consiste à se faire passer pour une personne externe ou interne à la société et de détourner les moyens de paiement de l'entreprise vers un autre compte. Des doublons de facture venant de fournisseurs en difficulté peuvent également être envoyés, engendrant de nombreuses pertes.

¹⁸ COVID-19 : Difficultés et considérations relatives à l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière Mars 2020 Katherine Wetmore(consulter 13.05.2022 a 4.35h)

3.3.5 La cyber criminalité :

Elle a aussi connu une forte augmentation depuis le début de la crise sanitaire. Les tentatives de cyberattaques se sont multipliées, encouragées par un contexte instable et des barrières de plus en plus faibles. Cet environnement particulier a fragilisé les entreprises et les protections qu'elles ont pu mettre en place afin de se protéger des menaces extérieures. Les risques sont plus importants, car il est maintenant plus simple pour les fraudeurs et les cybercriminels d'agir en profitant des nouvelles faiblesses des organisations.

3.4 Les contrôles internes superficiels inadaptés :

Au bas de chaque test de contrôle interne ou de chaque mesure corrective, une personne réelle doit être présente, soit pour faire le travail, soit pour s'assurer que la technologie permet de le faire.

Dans le contexte actuel, les responsables des contrôles pourraient être dans l'impossibilité d'exécuter leurs contrôles s'ils sont malades, s'ils travaillent à distance ou si leurs effectifs sont réduits. Les sociétés devront examiner la structure des contrôles existants et déterminer s'il y a lieu de rajuster les rôles et responsabilités ou de recourir, au besoin, à de la formation croisée.¹⁹

3.5 Obstacles à l'obtention d'information :

Les sociétés qui exercent des activités dans des régions fortement touchées par l'épidémie pourraient faire face à des difficultés ou à des retards pour ce qui est d'obtenir des données financières pertinentes aux fins de la présentation d'états financiers consolidés. Il importe que les organisations comprennent dans quels domaines cela pourrait se produire et sachent l'anticiper, et qu'elles se montrent proactives en mettant en place des mesures ou en accentuant la surveillance.

À l'évidence, les conditions de travail se sont transformées, et les priorités ont été revisitées ;

Les dirigeants ont moins de visibilité sur le travail des employés, sur les activités et sur les résultats ;

Les mécanismes de contrôle interne ne fonctionnent plus à pleine capacité et les dispositifs d'alerte sont en suspens en raison de la distance ;

L'inconsistance des contrôles internes permet aux fraudeurs et aux cybercriminels d'agir de façon plus sereine et plus ciblée ;

Le paradoxe veut bien que les risques soient davantage présents, les équipes d'audit et de contrôle interne ne peuvent plus se déplacer et n'ont ni l'habitude ni les moyens de fonctionner à distance.

Les entreprises ne possèdent pas de moyens adaptés et ne peuvent pas mettre en place des moyens importants pour effectuer les contrôles.

¹⁹Katherine Wetmore op.cit, p 130

Chapitre 02 : la démarche de contrôle interne dans les cycles achat Fournisseur et vente-client

Tous ces éléments mettent en **péril** les comptes et la santé financière des entreprises de manière significative.²⁰

Conclusion :

Après avoir présenté le contrôle interne et ses composantes dans le premier chapitre, ce deuxième chapitre unit les deux cycles achats et ventes, ce qui concerne leur identification, le processus suivi, les risques possibles et les contrôles à effectuer, aussi, a abordé le thème de covid-19 et son impact sur le contrôle interne.

De façon plus globale, ces deux chapitres nous ont permis de cerner théoriquement notre thématique et de dresser les lignes directrices qui vont permettre d'apporter des réponses à la problématique dans la partie pratique de mon mémoire.

²⁰Article co-écrit avec [SiaPartners](#). Rédigé par [Lilia Hifi](#) | 15 juin 2020 07:30:00



Chapitre 03 :

Cas pratique

**Le contrôle interne des cycles
achat et vente au sein de la SPA**

Cevital Agro-Industrie

Introduction :

Alors que les deux premiers chapitres ont développé le cadre théorique de notre sujet de mémoire, ce troisième chapitre chemine le volet pratique qui va nous permettre de fournir des réponses à notre problématique sur l'évaluation du contrôle interne à travers le cas concret de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

Ce chapitre au premier lieu sera consacré pour prendre connaissance sur l'entreprise Cevital Agro-industrieeet plus particulièrement des services composant le circuit achat-fournisseur et vente-client, dans la première section, nous allons présenter des généralités sur l'entreprise et leur domaine d'activité, puis la deuxième section englobe les procédures du contrôle interne appliquées sur les deux cycles achats et ventes, enfin, la dernière section présente les mesures prises par l'entreprise face au Covid-19.

Section 01 : Généralité sur la société :

Pour prendre connaissance de la société et plus particulièrement des services composant le circuit achat-fournisseur et vente client, nous allons présenter des généralités sur l'entreprise puis présenter les services faisant partie du circuit.

1.1 Présentation de CEVITAL :



Cevital est une société par actions au capital privé de 68,760 milliards de dinars, elle a été créée en mai 1998 par l'entrepreneur ISAAD REBRAB. Elle est implantée à l'extrême-est du port de Bejaia. C'est le premier groupe privé algérien et l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire, qui est constitué de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

Lors de mon stage pratique au sein de cette société, j'ai été prise en charge par monsieur TOUNES Mourad, Chef de Département, ce dernier m'a fait une présentation détaillée de leur entité récapitulée ci-dessous:

Le groupe Cevital est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite. « Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre, leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel :

1. *Ecoute et Respect ;*
2. *Intégrité et Transparence ;*
3. *solidarité et Esprit d'équipe ;*
4. *initiative et persévérance ;*
5. *Courage et Engagement de performance.*

- Ecoute et respect

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

- Intégrité et transparence

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait

- Solidarité et esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

- Initiative et persévérance

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

- Courage et engagement de performance

Collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions ».

1.2 Localisation :

A l'arrière port de Béjaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer. Implantation sur :

- Port de Béjaia : 146 298 M²
- El kseur (25 Km de Béjaia) : 48 468 M²
- Tizi Ouzou : 99 562 M²
- Constantine : 22 108 M²

1.3 L'activité de l'entreprise :

Le groupe Cevital œuvre pour le rayonnement et le développement de l'économie algérienne en intervenant dans des domaines variés, l'entreprise possède le complexe agroalimentaire de Bejaia spécialisé dans plusieurs activités aussi d'autres activités dans des différents endroits, nous mentionnons ce qui suit :

A Béjaia :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

A El Kseur :

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek..

Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité

portera à 150 000/an en 2010

A Tizi Ouzou :

A AgouniGuehrane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

L'Unité d'Eau Minérale LallaKhedidja a été inaugurée en juin 2007.

1.4 Les produits de la société :

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- ✓ Huiles Végétales ;
- ✓ Margarinerie et graisses végétales ;
- ✓ Sucre blanc ;
- ✓ Sucre liquide ;
- ✓ Silos portuaires ;
- ✓ Boissons.

✓ Huiles Végétales :



- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 828 000 tonnes /an

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.

✓ Margarinerie et graisses végétales :



Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurregourmant et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** ».

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30%.

Sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

✓ Sucre Blanc :



Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 2 340 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

- Exportations : 600 000 tonnes/an en 2018, CEVITAL FOOD prévoit 650 000 tonnes/an dès 2019.

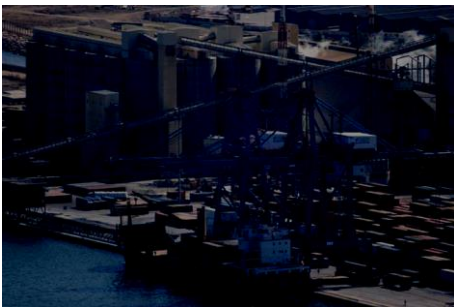
✓ Sucre liquide :



Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an+

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

✓ Silos Portuaires :



Existant :

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

✓ Boissons :



Eau minérale, Jus de fruits, Sodas ;

L'eau minérale LallaKhedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lallakhedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- ✓ Lancement de la gamme d'eau minérale « LallaKhadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- ✓ Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** ».

1.5 Les clients :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

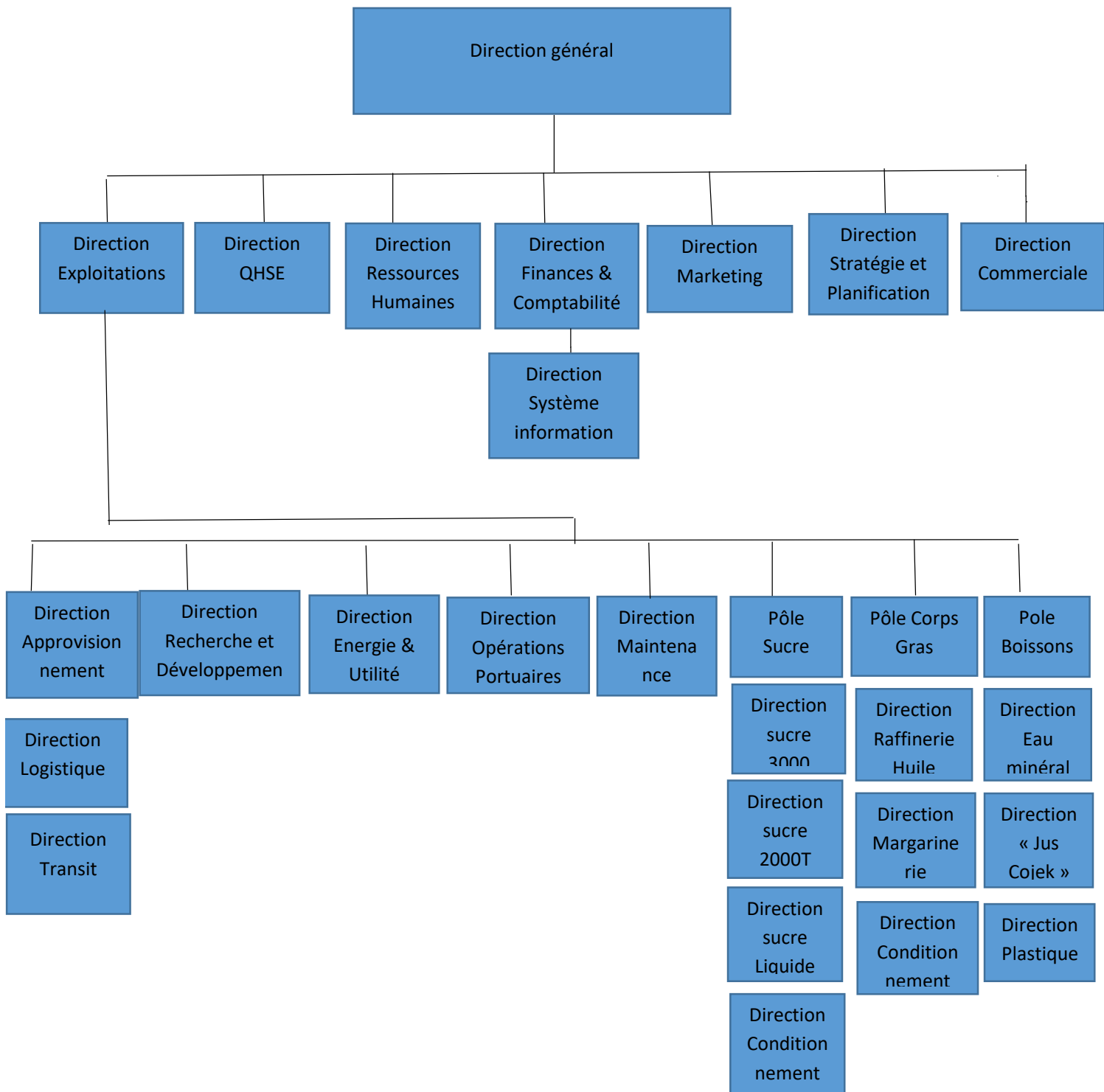
- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

1.6 L'organigramme de la société :

Figure N°3 : l'organigramme de Cevital Agro-Industrie.



Source : document interne de l'entreprise.

Section 02 : cycle achat-fournisseur

2.1 Prise de connaissance de cycle achat-fournisseur

La fonction d'achats dans une entreprise est devenue un processus complexe, à un caractère collectif, joue un rôle stratégique, elle est le garant de la qualité des produits achetés et elle constitue un centre de profit pour l'entreprise.

Ci-dessous une procédure qui a pour but de décrire les étapes liées aux opérations d'achats locaux et internationaux de biens et services du GROUPE CEVITAL et de ses filiales, ainsi que les phases de l'interaction avec le processus approvisionnement.

Cette procédure est applicable à toutes les Directions Achats du Groupe CEVITAL ainsi qu'aux structures Achats de ses filiales selon la politique achat du groupe.

Cette procédure ne s'applique pas à certains achats jugés stratégiques et sensibles qui seront gérés par le PDG et / ou le DG de CEVITAL Groupe.

Avant d'aborder le schéma général du circuit des achats, il importe de préciser que le bon fonctionnement du système des achats dépend avant tout de l'efficacité de l'intervention humaine : rôle des différentes formations de travail.

• DEFINITIONS ET ABREVIATIONS :

Définitions :

Système : C'est le système informatique de gestion des flux d'information.

Base de données : Base de données dans le système de Gestion.

Référentiel fournisseur : La liste des fournisseurs existant dans la base de données.

Référentiel Articles : La liste des articles existant dans la base de données.

Une référence pour l'utilisateur.

Achat de Biens : Tout achat de matières, fournitures, investissements et consommables.

Achat service : Tout achat effectué hors achat de bien ; à savoir, toute forme de prestations, locations, hôtellerie, restauration, réparation, entretien, formation etc.

Achat local : Tout achat conclu avec un fournisseur en Algérie où le paiement se fait en Dinars Algériens.

Achat international : Tout achat conclu avec un fournisseur à l'étranger où le paiement se fera en devise.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

Abréviations :

| | |
|-------------|---|
| PDG | Président Directeur Général |
| DG | Directeur Général |
| DGA | Directeur Général Achat Groupe |
| DFC | Direction Finances et Comptabilité |
| RGS | Responsable Gestion des Stocks |
| DA | Demande d'Achat |
| TCO | Tableau Comparatif des Offres |
| BC | Bon de Commande |
| RMG | Responsable des Moyens Généraux |
| BU | Business Unit |
| BL | Bon de Livraison |
| BR | Bon de Réception |
| DP | Demande de Paiement |
| RC | Registre de Commerce |
| NIF | Numéro d'Identification fiscale |
| NIS | Numéro d'Identification des Statiques |
| VATIN (VAT) | A Value Added Tax Identification Number |
| FIFO | First In First Out |
| KDZD | Kilo Dinars Algériens |
| RF | Référentiel Fournisseur |
| IT | Informatique & Télécommunication |
| BM | Bureau Méthode |
| MKT | Marketing |
| MG | Moyens Généraux |
| DAC | Directeur Achat |
| CC | Contrat Cadre |
| PV | Procès-verbal |

2.2 Services intervenant dans le circuit achat-fournisseur :

Conformément à la charte Achat CEVITAL, l'application de cette procédure est sous la responsabilité des intervenants suivants :

- ✓ Directeur Général Achats,
- ✓ Directeur Général BU,
- ✓ Directeur Achats Indirects et Global SOURCING,
- ✓ Directeur Achats Equipements Industriels,
- ✓ Directeur Achats Transports,
- ✓ Directeur Achats Qualité,
- ✓ Directeur /Responsables Achats et approvisionnement filiales et Category Managers (Acheteur famille) /Acheteurs (local, projet...) /Acheteur Approvisionneur.

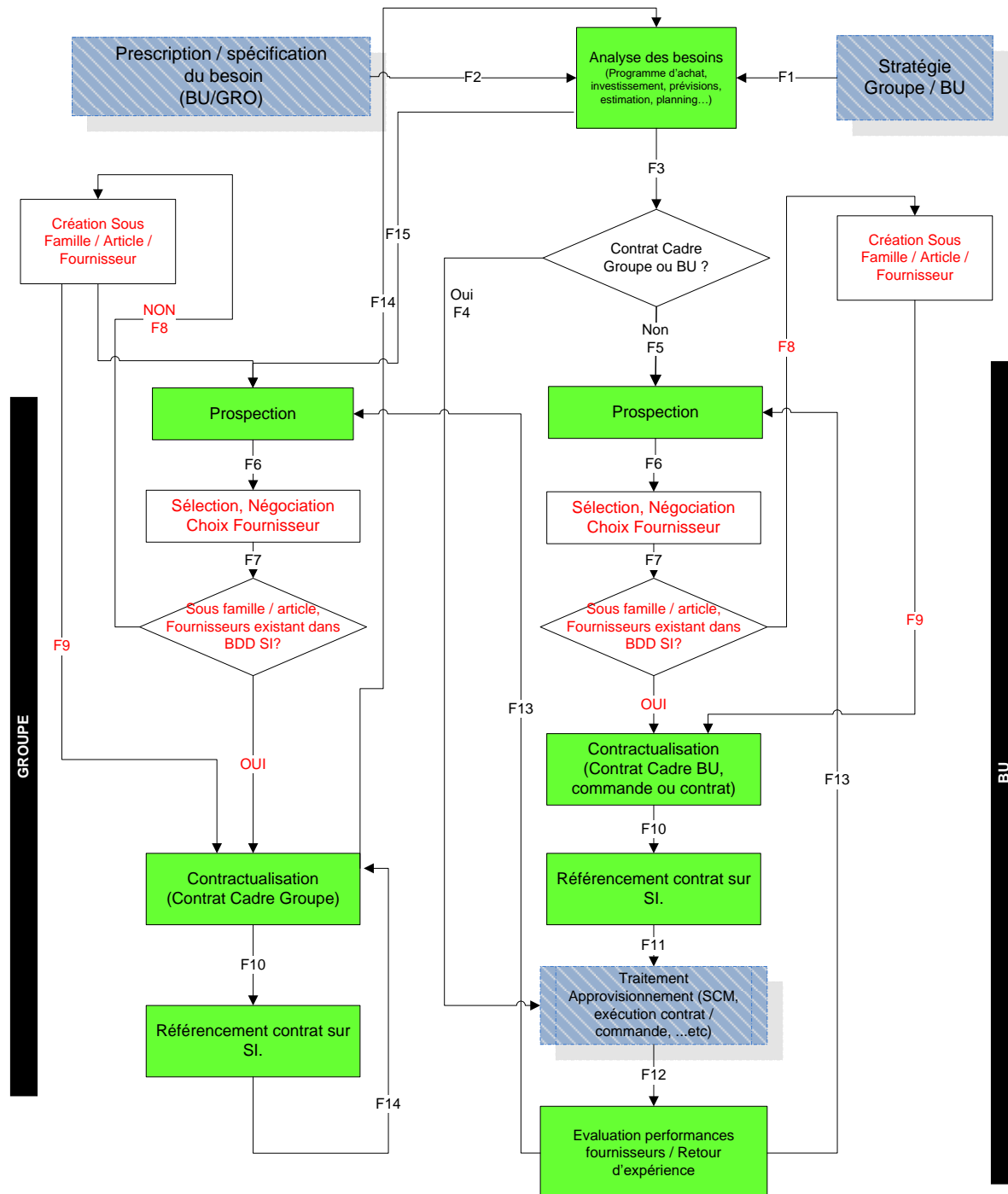
Tous les acteurs cités dans cette procédure sont tenus de son application.

Les opérations achats sont sous l'autorité des directeurs /Responsables achats. Ils doivent veiller, avec leurs équipes, à l'application de cette procédure.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

2.3 Processus d'achat

Le processus d'achat est un ensemble d'actions qui conduisent à une opération d'achat, on distingue plusieurs étapes pour effectuer cette opération ; cette procédure est établie pour règlementer les achats faits par l'entreprise et assurés par le responsable des achats. Ci-dessus le processus d'achats de Cevital Agro qui se présente par des symboles et des formes liées par des flux pour comprendre l'enchaînement des opérations, le processus sera bien expliqué dans les étapes des opérations d'achat et dans le tableau des flux ;



Source : le processus de l'entreprise

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

2.4 Cartographie des flux :

Tableau n°4 :Le tableau des flux de CEVITAL Agro-Industrie.

| Flux | Activité | Nature du flux | Responsable | Émetteur (Organisation) | Récepteur (Organisation) |
|------|--|--|--|--|--------------------------------------|
| F1 | ➤ Stratégie Groupe / BU | ❖ Objectifs assignés par le top Management | Direction Générale Groupe / BU Direction Achat Groupe | Management Groupe/BU | Directeur Achats Groupe / BU |
| F2 | ➤ Expression du besoin ➤ Etablissement de la DA | ❖ Plan de Fabrication ❖ Cahier des charges ❖ Echantillon ❖ Fiches techniques | DA validée Demandeurs, utilisateurs, prescripteurs, approvisionnement (GROUPE / BU) | Demandeurs, utilisateurs, prescripteurs, approvisionnement (GROUPE / BU) | SCE Achat Groupe/BU (Achat Projet) |
| F3 | ➤ Traitement de la DA | ❖ DA (accompagnée de toutes les données techniques nécessaires) | | | |
| F4 | ➤ Exécution du contrat cadre | ❖ Appel de livraison ❖ Bon de Commande sur contrat | • Approvisionneur (biens) • Approvisionneur et le demandeur (service). | Direction Achats GROUPE / BU | Traitement approvisionnement |
| F5 | ➤ Exécution de l'acte achat ponctuel | ❖ Lancement de la consultation et de la prospection au niveau des achats Groupe / BU. | Direction Achats Groupe / BU | Direction Achats Groupe / BU | Acheteur achat direct Groupe/BU |
| F6 | ➤ Prospection / consultation | ❖ Liste préliminaire des fournisseurs/Sous-traitants ❖ Evaluation priori des fournisseurs ❖ Homologation, ❖ Consultation, | Direction Achats Groupe / BU | Direction Achats Groupe / BU | Direction Achats Groupe / BU |
| F7 | ➤ Sélection, Négociation & Choix fournisseurs | ❖ TCO et Choix final fournisseur ❖ Conditions conclues | Direction Achats Groupe / BU | Direction Achats Groupe / BU | Direction Achats Groupe / BU |
| F8 | ➤ Création Sous famille ou article / fournisseur | ❖ Demande de création sur SI au niveau de détail souhaité | D. Achat groupe /BU /COMPTA | Acheteur Groupe/BU (Acheteur Projet) | Direction Achat en Central (groupe) |
| F9 | ➤ Création Sous famille ou article / fournisseur | ❖ CONFIRMATION Création article / fournisseur sur SI (code article et fournisseur unique groupe) | à définir au niveau du siège D. Achat groupe /BU /COMPTA | Direction Achat en Central (groupe) | Acheteur Groupe/BU (Acheteur Projet) |
| F10 | ➤ Contractualisation | ❖ Cadre juridique formalisant l'achat et tous les points négociés) | Direction Achats Groupe / BU | Acheteur Groupe/BU | Acheteur Groupe/BU |
| F11 | ➤ Référencement | ❖ Référencement du contrat (contrat cadre | Direction Achats Groupe / BU | Acheteur Groupe/BU | Approvisionneur |

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

| | | | | | |
|-----|---|--|------------------------------|--------------------|--|
| | | groupe, contrat cadre BU, BC, contrat ponctuel) généré systématiquement par le SI | | | |
| F12 | ➤ Déclenchement et Suivi des commandes / Règlement et paiement fournisseurs | ❖ Etat d'exécution des Contrats/Commandes | Approvisionneur | Approvisionnement | Acheteur Groupe/BU |
| F13 | ➤ Evaluation des fournisseurs et Retour d'expérience | ❖ Fiches d'évaluation de la performance des fournisseurs | Direction Achats Groupe / BU | Acheteur Groupe/BU | Toutes les directions concernées par l'achat (QHSE, technique, utilisateurs,...etc.) |
| F14 | ➤ Diffusion contrat groupe | ❖ Contrat Cadre groupe | Direction Achats Groupe | Achat Groupe | Achat BU / Appros |
| F15 | ➤ Marketing interne | ❖ Récolte d'information en interne (statistique achat N-1, prévisions, estimations, données techniques, volumes,...etc.) | Direction Achats Groupe | Achat Groupe | Achat Groupe |

Source : document interne de Cevital Agro-Industrie

*Archivage de la procédure et des formulaires :

Cette procédure est archivée en fonction du système de gestion des filiales :

- Si la filiale a un système de management qualité :

Cette présente procédure et ses annexes seront insérées dans le système de la qualité et le responsable qualité de la BU se chargera de son suivi et application.

- Si la filiale n'a pas de système de management qualité :

Cette présente procédure sera archivée dans un classeur qui contient toutes les versions, les instructions et les formulaires. Ce classeur sera sous la responsabilité du Directeur Achats de la BU.

*Archivage Dossier Achat :

Le dossier achat archivé doit contenir les documents suivants :

- ✓ DA
- ✓ DQ
- ✓ OFFRES
- ✓ TCO / Copie PV de commission (selon politique BU)
- ✓ Engagement (si applicable).
- ✓ BC et / ou Contrat
- ✓ Copie BL
- ✓ Copie BR / Attachements / Attestation de service Fait.

- ✓ Copie FACTURE
- ✓ Copie DP

Toutes les correspondances doivent être conservées pour une durée de 10 ans.

2.5 Description de la procédure

2.5.1 Opérations préachats :

➤ Expression du besoin

Chaque structure peut exprimer un besoin en formulant une demande (Biens et/ou services) et la transmettre par mail, courrier, ou fax visé ou confirmée par le responsable de la structure à l'émetteur de la DA.

Cette demande doit contenir les informations suivantes :

- Le nom du demandeur et de sa structure ;
- La date de la demande ;
- La désignation du produit ou service avec le détail des spécifications (références, cahier des charges, fiches techniques) ;
- La quantité, le délai et le lieu de livraison souhaités.

L'expression du besoin varie en fonction de sa nature qui se résume comme suit :

- **Pour les besoins tenus en stock** : le demandeur doit s'assurer de la disponibilité du produit au magasin ou dans la zone de stockage. Si les produits sont disponibles, le besoin sera satisfait par le RGS par affectation selon le principe FIFO. Le cas échéant, une DA sera émise par ce dernier.
- **Pour les besoins en service** : le besoin sera transmis à la ou les personne(s) chargée(s) de transformer le besoin en DA.
- **Pour les besoins en Investissement** : le besoin sera transmis à la ou les personne(s) chargée(s) de transformer le besoin en DA.

Les filiales ont l'obligation de désigner la ou les personne(s) chargée(s) de transformer le besoin en DA pour les achats de service et d'investissement.

Toute expression de besoin incomplète ou mal renseignée ne pourra être traitée en l'état par l'émetteur de la DA et sera automatiquement retournée au demandeur pour complément d'information.

➤ Déclenchement de la DA

Déclenchement de la DA suite au seuil minimal d'un produit tenu en stock : Pour les besoins tenus en stock, l'approvisionneur établira la DA à l'atteinte du stock minimum. Les quantités mentionnées sur la DA ne doivent dépasser en aucun cas le stock maximum.

Déclenchement de la DA suite à un produit non tenu en stock : Pour les besoins non tenus en stock, l'approvisionneur reçoit les besoins validés ou confirmés par la structure demanderesse, établit la DA et doit demander l'avis du demandeur sur la tenue future en stock du nouveau produit.

Déclenchement de la DA pour un achat de service : Pour les achats de service, la personne désignée établit et transmet la DA au supérieur hiérarchique pour validation.

Déclenchement d'une DA pour un achat d'un investissement : Pour les achats d'investissement, la personne désignée établit et transmet la DA au supérieur hiérarchique pour validation.

La structure achat ne reçoit que la DA validée qui doit contenir les informations suivantes :

- Le nom du demandeur et de sa structure.
- La Date de la demande.
- Numéro de la demande (Généré par le système).
- Désignation du produit ou service (code famille généré par le système).
- Quantité.
- Délai ou calendrier et lieu de livraison souhaité.

Afin de faciliter le calcul des indicateurs de performance, la structure Achat apportera le cachet « Accusé Réception » avec l'heure et la date.

Toute DA incomplète ou mal renseignée ne pourra être traitée en l'état par la structure achat et sera automatiquement retournée au demandeur pour complément d'information.

Seule la structure achat est habilitée à consulter les fournisseurs pour avoir des offres.

2.5.2L'acte d'achat :

➤ Prospection :

Dans le cas où le contrat cadre existe, Il n'est pas nécessaire de lancer une prospection.

Le cas échéant, il y a lieu de procéder comme suit:

- Dans le cas où les fournisseurs existent dans RF, L'acheteur consulte son référentiel fournisseur du groupe Cevital pour demander des offres en formulant une « demande d'offre » et la transmettre par mail, fax ou courrier.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

- Quand le nombre de fournisseurs requis n'existe pas dans le RF, l'acheteur lance une consultation auprès des fournisseurs existants et ceux trouvés conformément à l'instruction Sourcing.

Le délai limite de remise des offres est de 5 jours maximum pour les achats de consommables. L'acheteur doit systématiquement relancer le fournisseur dans les deux (02) jours si aucune offre n'est reçue.

La date limite pour les achats spécifiques doit être mentionnée sur les demandes d'offre.

Tout nouveau fournisseur, hormis ceux qui n'ont aucune influence sur le bon fonctionnement des différents services et structures, doit être évalué en amont selon instruction « évaluation des fournisseurs ».

➤ **Sélection, négociation et choix fournisseurs :**

Le service achat définit les critères (prix, délais, qualité, santé financière, référentiel clientèle etc.) de sélection des fournisseurs et établit le TCO.

Le nombre d'offres des fournisseurs distincts à présenter dans le TCO est fixé en fonction du montant en Hors Taxes de l'achat exprimé ou converti en Dinars Algériens :

- Pour les montants compris supérieurs à 100 KDZD et 500 KDZD inclus, présenter au minimum deux Offres de fournisseurs distincts,
- Pour les montants entre 500 KDZD et 10 000 KDZD inclus, présenter au minimum trois Offres de fournisseurs distincts,
- Pour les montants supérieurs à 10 000 KDZD, lancer une consultation auprès de 05 fournisseurs et programmer une tenue d'une commission d'achat. Cette commission doit être constituée d'au moins 3 intervenants qui seront définis par la Direction Générale de la BU / DGA Groupe.

Les directeurs des BU ont le pouvoir d'exiger le nombre d'offres et la tenue de la commission d'achat pour les montants inférieurs à 10 000KDZD à travers une décision interne qui sera annexée à la présente procédure.

Quand les fournisseurs ne répondent pas à temps, l'acheteur peut consolider le TCO avec les offres reçues.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

La validation et choix du fournisseur s'effectue à cette étape et comme suit :

Tableau n°5 : tableau de comparaison des offres.

| Libellé | Valideur | Observation |
|--|---------------------------------------|---------------------|
| Pour tout Dossier > 100KDZD et < ou =500KDZD | Validation DAC | Paraphe Acheteur |
| Pour toute Dossier >500KDZD et < ou = 10 000 KDZD | Validation DAC DG BU | Paraphe Acheteur |
| Pour tout Dossier > 10 000 KDZD à <100 000 KDZD | Commission Achat DG BU | Paraphe DAC |
| Pour Tout Dossier > ou = 100 000 KDZD | DG Groupe DG Achat Groupe DG BU | Paraphe DAC |

Source : document interne de l'entreprise

Le TCO doit avoir les validations des intervenants suivants

- ✓ Acheteur.
- ✓ Directeur Achat BU / GROUPE.
- ✓ Dans le cas du nouveau produit : Technique (IT, Production, BM, Commerciale, MKT, MG,).
- ✓ Dans le cas où le demandeur (technique) se trouve géographiquement éloigné de la structure achat et que les moyens de communication sont absents, seul le DG de la BU a l'autorité de valider le TCO en question.
- ✓ DG (selon cas).
- ✓ PV des membres de la commission. (Selon le cas).

Après la sélection, une lettre d'information est obligatoirement envoyée aux fournisseurs non fixés avec les raisons qui n'ont pas permis de retenir leurs offres.

Pour les achats non soumis au TCO, une « dérogation exceptionnelle » doit être signée par l'acheteur et validée par le DAC et le DG BU :

Les achats non-soumis se résument comme suit :

- Fournisseur source unique.
- Service spécialisé.
- Achat inter-filiale.
- Homogénéisation de la marque du patrimoine (parc, équipement etc...)
- Achat de moins de 100 000 DZD n'entrant pas dans le cadre de réapprovisionnement.
- Le nombre d'offres reçues est inférieur au nombre d'offres requises.
- Achat d'urgence (approuvé par DG).

➤ **Contractualisation :**

Pour les familles d'achats indirects globalisées ou les familles d'achats directs stratégiques centralisées, la DGA CEVITAL GROUPE veillera à établir des contrats cadres en fonction des prévisions des BU et des bilans annuels d'achat. Les copies de ces contrats validés par DGA et les fournisseurs seront mis à la disposition des BU et des acheteurs pour mise en œuvre. L'état récapitulatif des contrats cadres doit être diffusé mensuellement aux BU pour rappel.

La Direction Achat BU doit préparer les bilans d'achat pour trouver les segments d'articles spécifiques qui peuvent faire l'objet de contrat cadre BU.

- **Si le contrat cadre / BU existe :**

L'approvisionneur procède à l'établissement de l'appel de livraison selon les prix arrêtés sur le CC. Quand les spécifications techniques exigées par la BU ne figurent pas dans le contrat cadre, la BU alertera la DGA qui devra négocier la liste des articles supplémentaires et répondre dans les délais.

- **Si le contrat cadre n'existe pas :**

L'acheteur procède à la vérification de(s) article(s)/fournisseur(s) dans la base de données.

Dans le cas où le fournisseur existe dans la base de données, l'acheteur procède à l'établissement du BC/ et/ou du contrat.

A défaut, le comptable crée le fournisseur sur la demande l'acheteur conformément à l'instruction de création du fournisseur.

L'acheteur procède à l'élaboration du BC et/ou contrat conformément à la DA en désignation, quantité, qualité, lieu de livraison etc.

L'acheteur doit transmettre au fournisseur le BC et/Contrat avec accusé de réception.

Le fournisseur doit transmettre le dossier suivant avant la contractualisation :

- Photocopie du RC
- Photocopie du NIF
- VATIN (VAT)
- Photocopie du Certificat d'existence.
- Photocopie NIS

La copie du BC /contrat doit être transmise en même temps à l'approvisionneur / personne désignée et au DFC.

Les informations que doit contenir le BC :

- ✓ N° et date du BC généré par le système d'information désigné/ CGA sur le verso du bon de commande
- ✓ Raison sociale, adresse, mentions légales, coordonnées bancaires du fournisseur

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

- ✓ Les coordonnées bancaires de la BU / ou du CEVITAL groupe,
- ✓ Nom et prénom de l'acheteur ainsi que son adresse mail,
- ✓ Nom et prénom de l'approvisionneur ainsi que son adresse mail,
- ✓ Référence de l'offre,
- ✓ Référence et date de la DA,
- ✓ Désignation exacte de la marchandise ou du service,
- ✓ Les quantités,
- ✓ Les prix unitaires en HT,
- ✓ Les Taxes,
- ✓ Lieux et Délais de livraisons,
- ✓ Modalité et termes de règlement,
- ✓ Incoterms (si applicable),
- ✓ Accusé de Réception de la commande
- ✓ La liste des documents à fournir.

Les BC / contrats non-valorisés ne sont pas admis.

Les montants mentionnés sur les factures doivent être identiques à ceux mentionnés dans les BC / contrats à l'exception des produits achetés en vrac dont la quantité facturée dépendra de la pesée du produit.

2.5.3 Opérations post-achats :

➤ **Réception**

- **Matière, intrant ou consommable :**

Le magasinier réceptionne les produits livrés sur la base des documents d'achats à savoir le BC, BL et/ou facture conformément à l'instruction de gestion des stocks. Le magasinier doit informer le service achat de la livraison. Toute anomalie constatée entre le BC et le BL doit être immédiatement signalée à l'approvisionneur et l'acheteur.

- **Service :**

Le demandeur réceptionne le service fourni conformément aux documents d'achats à savoir DA (cahier des charges) BC, attachement et/ou facture par un document prouvant le service fait. Toute anomalie constatée entre le BC et le satisfecit doit être immédiatement signalée à la personne désignée et à l'acheteur.

➤ **Règlement des fournisseurs**

Le dossier de paiement sera déposé par l'approvisionneur / personne désignée à la DFC conformément à l'instruction « exécution du bon de commande et/ou contrat ». L'acheteur doit être informé régulièrement sur l'état de paiement des fournisseurs.

➤ **Risque et incident sur produit :**

Les risques et incidents sur les produits renvoient conformément à la procédure des traitements des non-conformités.

➤ **Règlement des différends :**

En vue de trouver ensemble une solution à tout différend qui surviendrait dans l'exécution des BC et/ou contrats, le règlement des différends conformément aux conditions générales du BC /CC.

Lorsqu'un fournisseur ne remplit pas les termes du contrat cadre, la Direction ACHAT Groupe doit être informée au plus tard dans les 24 heures suite à l'incident.

2.5.4 Evaluation des fournisseurs :

L'évaluation s'applique aux fournisseurs de biens et services hormis ceux qui n'ont aucune influence sur le bon fonctionnement des différents services et structures et que leurs évaluations n'auraient aucun impact sur l'activité ou la qualité du produit fourni par l'entreprise.

Le Directeur achat doit regrouper une équipe d'évaluation au moins une fois par année. Cette équipe doit être composée, par décision, au minimum des représentants suivants :

- Directeur/ Responsable des achats
- Acheteur / Approvisionneur /Personne désignée.
- Gestionnaire de stock
- Responsable qualité
- Toute autre personne jugée nécessaire

L'équipe doit évaluer les fournisseurs sur la base des critères convenus et arrêtés par le Directeur des achats sur la fiche d'évaluation fournisseurs.

Le résultat de l'évaluation doit être reporté sur la liste des fournisseurs homologués telle que stipulée dans l'instruction « Evaluation des fournisseurs ».

2.5.5 Le Reporting :

Le reporting, relatif à l'exécution des contrats cadres, mis en place doit être transmis à la Direction Achat Groupe.

Les Directions achat BU ont l'obligation de transmettre :

- ✓ Trimestriellement, un état des achats effectués sous contrat cadre.
- ✓ Un état prévisionnel des besoins pour l'année N+1 au plus tard 31 octobre de l'année N.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

2.6 Les contrôles de conformité :

2.6.1 La répartition des tâches au sein de service achat :

Afin de pouvoir analyser et répartir les tâches (vérification de l'application du principe de séparation des tâches) nous avons procédé à l'élaboration de la grille d'analyse des tâches suivantes :

Tableau n°6 : la grille d'analyse des tâches.

| Personnel concerné La tâche | Unité | Direction G | Service commercial | Magasinier | trésorerie | comptable | finance |
|---|-------|-------------|--------------------|------------|------------|-----------|---------|
| Expression du besoin | | | ✓ | | | | |
| Etablissement de la DA | ✓ | | | | | | |
| Réception | | | | ✓ | | | |
| Comparaison BR/ facteur | | | ✓ | | | | |
| Exécution du contrat cadre | | | | | | | ✓ |
| Exécution de l'acte achat ponctuel | ✓ | | | | | | |
| Prospection / consultation | ✓ | | | | | | |
| Sélection, Négociation & Choix fournisseurs | | ✓ | | | | | |
| Vérification des imputations comptable | | | | | | ✓ | |
| Tenue des comptes fournisseur | | | | | | ✓ | |
| Contractualisation | | | | | | ✓ | |
| Bon à payer | ✓ | | | | | | |
| Déclenchement et Suivi des commandes / Règlement et paiement fournisseurs | ✓ | | | | | | |
| Signature des chèques | | | | | | | ✓ |
| Envoi des chèques | | | | | | | ✓ |
| Tenue de journal des achats | | | | | | ✓ | |
| Suivi des avoirs | | | | | | ✓ | |

Source : réalisé par moi-même et rempli par le personnel de l'entreprise

Abréviations :

DA : demande d'achat

BR : bon de livraison

***Distinction des tâches incompatibles :**

- L'envoi des chèques se fait par le responsable du service achat ;
- La signature de chèques devrait être faite par la direction générale ;
- Suivi des avoirs se fait par le financier ;
- L'envoi de chèque se fait par le trésorier ;
- La contractualisation se fait par le service commercial et ne pas le comptable.

2.6.2 Le questionnaire du contrôle interne sur le cycle des achats :

• Objectif de contrôle interne

L'analyse du système de contrôle interne achats-fournisseurs doit permettre de s'assurer que :

- Les séparations de fonctions sont suffisantes.
- Tous les achats (matières et services de l'entreprise sont correctement autorisés et comptabilisés
- Les achats comptabilisés correspondent à des achats réels de l'entreprise
- Ces dépenses sont faites dans l'intérêt d'entreprise et conformément à son objet.
- Tous les achats enregistrés sont correctement évalués.
- Toutes les dettes concernaient les marchandises et services reçus sont enregistrées dans la bonne période.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

Tableau n°7 : questionnaire du contrôle interne cycle achat-fournisseur

| COMMANDES | ref | oui | non | N/A | OBSERVATION |
|---|-----|-------------|-----|-----|-------------|
| Existe-t-il un système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum ? | | ✓ | | | |
| Si oui, les quantités minima sont-elles revues régulièrement en fonction des besoins réels de la fabrication ? | | ✓ | | | |
| Les commandes de biens ou de services sont-elles passées que sur la base de demandes d'achats établies par (les personnes habilitées ? | | ✓ | | | |
| Chaque service demandeur dispose-t-il d'un budget de dépenses prévisionnelles ? | | ✓ | | | |
| Si oui, la consommation de ces budgets est-elle suivie régulièrement pour éviter les dépassements ? | | | ✓ | | |
| Des bons de commande sont-ils établis systématiquement ? | | | ✓ | | |
| Les bons de commande sont-ils : • pré numérotés ? • établis en quantités et en valeur ? • signés par un responsable, au vu de la demande d'achat ? | | ✓ ✓ ✓ | | | |
| réception des marchandises services | | | | | |
| Existe-t-il un service de réception ?: | | ✓ | | | |

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

| | | | | | |
|---|--|------------------|---|--|--|
| - Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne : | | | | | |
| • les quantités (comptage effectif) ? • la qualité ? | | ✓ | | | |
| - Des bons de réception sont-ils établis systématiquement | | | ✓ | | |
| - Si oui sont-ils : • pré numérotés ? • signés par le réceptionnaire ? • datés? | | ✓ ✓ ✓ | | | |
| - La pré numérotation des bons est-elle utilisée pour contrôler : • l'exhaustivité des bons transmis a la comptabilité, par centre de réception ? • l'enregistrement des mouvements de stocks ? | | ✓ ✓ | | | |
| - Existe-t-il un système équivalent au bon de réception en matière de service ? | | | ✓ | | |
| Les anomalies en matière de quantité et qualité constatées font-elles l'objet d'un bon de retour (Ou (le contestation) ? | | ✓ | | | |
| Si oui, ces bons sont-ils • pré numérotés ? • transmis à une personne chargé d'obtenir les avoirs ? | | ✓ ✓ | | | |
| - Les factures reçues sont-elles vérifiées avec les bons de commandes et de réception en ce qui concerne : • les quantités ? • la qualité ? • les prix unitaires ? | | ✓ ✓ ✓ ✓ | | | |

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| • les conditions financières ? | | | | | |
| Les anomalies constatées font-elles l'objet de bons de contestation ? | | ✓ | | | |
| Si oui suivent-ils les mêmes règles que ceux émis à réception (pré numérotation). | | ✓ | | | |
| Les avoirs reçus sont-ils contrôlés avec les bons de retour et/ou de contestation et les factures d'origine en ce qui concerne : | | | | | |
| • les quantités ? | | ✓ | | | |
| • les prix? | | ✓ | | | |
| - Les factures et avoirs reçus sont-ils contrôlés en ce qui concerne | | | | | |
| • les multiplications ? | | ✓ | | | |
| • les additions ? | | ✓ | | | |
| • le montant de la TVA ? | | ✓ | | | |
| • la déduction des avances, acomptes, remises ? | | ✓ | | | |
| COMPTABILISATION DES FACTURES | | | | | |
| La comptabilité fournisseurs reçoit-elle un exemplaire | | | | | |
| • des bons de commandes ? | | ✓ | | | |
| • des bons de réception (marchandises et services) ? | | ✓ | | | |
| • des bons de retour ou de contestation ? | | ✓ | | | |
| Si oui, en contrôle-t-elle l'exhaustivité ? | | ✓ | | | |

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| AVOIRS Les numéros manquants sont-ils réclamés ? | | ✓ | | | |
| Un rapprochement est-il fait entre les factures et avoirs reçus et les bons de réception et de retour ou de contestation ? | | ✓ | | | |
| - existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs reçus sont comptabilisés : • dans le journal des achats ? • aux comptes individuels fournisseurs ? | | ✓ | ✓ | | |
| Les factures et avoirs comptabilisés sont-ils annulés pour éviter un double enregistrement ? | | ✓ | | | |
| La comptabilisation de duplicata est-elle interdite ou soumise à autorisation particulière ? | | ✓ | | | |
| Les règles de récupération de la TVA sont-elles respectées en particulier Si les Fournisseurs payent la TVA sur les encaissements ? | | ✓ | | | |

Source : extrait de questionnaire des ventes et rempli par le personnel de l'entreprise.

D'après les réponses que j'ai reçues sur le questionnaire de la part du personnel de Cevital Agro-Industrie, je vais distinguer quelques forces et faiblesses du cycle achat-fournisseur :

a) Les forces :

- La procédure d'approvisionnement décrit clairement les opérations d'achat, réception, enregistrement et règlement ;
- Les factures sont rapprochées des bons de commande et des bons de réception ;
- Les bons de commande sont bien établis (quantité, valeur...)
- Selon la procédure d'achats de l'entreprise, une évaluation permanente des fournisseurs ;
- La conservation de tous les documents qui concernent les commandes ;

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

- Les règles de récupération de la TVA sont respectées ;
- Les anomalies en matière de quantité et qualité constatées font l'objet d'un bon de retour.

b) Les faiblesses

Après avoir distingué les forces de la procédure d'achats, les faiblesses seront constatées et étudiées selon la feuille de révélation et d'analyse de problème qui a été déjà expliquée dans le deuxième chapitre ;

Tableau n°8 : la feuille de révélation et d'analyse des problèmes

| |
|--|
| FRAP : N°01 |
| Problème : Absence d'un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs reçus sont comptabilisés dans le journal des achats. |
| Constat : Constaté après la comptabilisation sur le journal des achats les factures et les avoirs reçus. |
| Cause : Négligence par le comptable. |
| Conséquence : Saisie comptable incorrecte impactant la validité des états financiers. |
| Recommandation : Mise en place d'un contrôle rigoureux après la comptabilisation sur le journal des achats. |

Source : réalisé par moi-même

Tableau n°9 : la feuille de révélation et d'analyse des problèmes

| |
|---|
| FRAP : N°02 |
| Problème : La consommation des budgets de dépenses prévisionnelles ne sont pas suivis régulièrement. |
| Constat : Chaque service demandeur dispose un budget de dépenses prévisionnelles. |
| Cause : Défaut de procédure ou manque de rigueur dans l'exécution des tâches. |
| Conséquence : Des dépassements commis en matière de ces budgets. |
| Recommandation : Disposer d'un suivi des dépenses régulier et rigoureux et mettre en place de actions correctives en cas d'écarts importants constatés entre le budget et le réalisé. |

Source : réalisé par moi-même.

Section03 : évaluation des cycles vente-client

3.1 La composition :

On distingue une force de vente interne et une force de vente externe au niveau de l'entreprise Cevital :

3.1.1 Force de vente interne :

Elle est composée d'employés de bureau qui ont pour mission principale d'établir la politique commerciale de l'entreprise, d'établir des devis (prix, délais d'exécution...), prendre des commandes, exécuter les commandes, envoi de facturations, de contrôler l'évolution des commandes à travers les rapports périodiques et de gérer les contentieux commerciaux et financiers avec la clientèle et d'assurer le suivi de recouvrement des créances.

On peut citer les éléments suivants :

- Le directeur commercial ;
- Le directeur marketing et son chef de service ;
- Les 3 directeurs régionaux ;
- Les chefs des dépôts ;
- Le chef de service commercial au niveau du siège ;
- Les caissiers ;
- Les gestionnaires ;
- Les facturiers ;
- Les magasiniers ;
- Les télévendeurs.

3.1.2 Force de vente externe :

La force de vente externe de l'entreprise Cevital est constituée des éléments qui ont pour tâches essentielles de vendre le produit Cevital, prospector des nouveaux clients, de susciter des besoins en vue de les satisfaire, de détecter les affaires, d'assurer une coordination permanente avec les clients et de traiter leurs réclamations. Mais aussi, donner des informations sur le marché.

Et parmi ces éléments on peut citer :

- Les superviseurs de chaque région : Leur fonction est de faire des tournées sur l'ensemble des points de ventes et de s'assurer de la disponibilité du produit Cevital, et si la livraison des commandes arrive dans les délais désignés, d'enregistrer les réclamations des clients afin de répondre à leurs exigences (remonter de l'information) ;

3.2 Les objectifs :

Les objectifs assignés de la force de vente de l'entreprise Cevital sont d'ordre qualitatif et quantitatif. Parmi ces objectifs on cite :

3.2.1 Les objectifs quantitatifs :

- Réaliser un plus grand chiffre d'affaires, en réalisant des ventes beaucoup plus importantes.
- Pour lancer la quantité vendue de la margarine FLEURIALE, chaque vendeur doit vendre au minimum 70 boîtes par jour, en stimulant cela par une promotion de vente (une carte de recharge NEDJMA 200 DA pour chaque vendeur qui atteint cet objectif)
- Augmenter la part de marché de l'entreprise afin de dépasser les 42% ;
- Augmenter le nombre de prospections afin d'acquérir des nouveaux clients et en fixant un objectif de 5 nouveaux clients par mois pour chaque vendeur.

3.2.2 Les objectifs qualitatifs :

- Etablir le meilleur climat et relations avec les clients ;
- Avoir une plus grande notoriété et surtout rendre la marque Cevital connue à l'échelle internationale en exportant vers la Tunisie ;
- Elargir la notoriété de la margarine FLEURIALE afin de faire face à la concurrence ;
- Fidéliser beaucoup plus les consommateurs du produit Cevital et pour ce faire, une campagne publicitaire est lancée pour les informer que leurs produit est amélioré de 15% de calcium.

3.3 La structure :

L'entreprise Cevital retient deux critères pour répartir sa force de vente :

3.3.1 Structure par secteurs :

L'entreprise Cevital a structuré sa force de vente par secteurs géographiques car ses produits sont d'une grande homogénéité (huile, margarine), et cela n'a pas nécessité une structure par produits, qui se fait lorsque les produits vendus sont hétérogènes ou d'une grande technicité.

L'entreprise Cevital a structuré sa force de vente en 3 régions (est, ouest, centre) et chaque région est gérée par un directeur régional qui détient sous sa gérance une équipe de superviseurs, un grand nombre de vendeurs (livreurs), des gestionnaires, des comptables, des magasiniers, des chefs des stocks...etc.

3.3.2 Structure par marché (clients) :

L'entreprise Cevital a aussi structuré sa force de vente par marché (par type de clients). Pour se faire, elle a mis à sa disposition un service (marchés spécifiques) qui se charge de vendre le

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

produit Cevital à des clients qui permettent de réaliser un grand chiffre d'affaires pour l'entreprise (les grands comptes).

3.4 La gestion de l'activité des vendeurs au niveau de la SPA Cevital:

L'activité des vendeurs au niveau de l'entreprise Cevital est bien planifiée et gérée soit par le vendeur lui-même, ou bien par la direction commerciale qui fait des plannings mensuels concernant : la gestion du temps, organisation des tournées de vente et de la prospection.

3.4.1 La gestion du temps :

La gestion du temps au niveau de l'entreprise Cevital est liée principalement aux différentes tâches réalisées par ses vendeurs et aux types de clients. Le regroupement des tâches avec le temps consacré pour chacune se résume dans le tableau suivant :

Tableau N° 10 : Temps moyens consacrés aux différentes tâches et aux différents clients

| Tâches réalisées par le vendeur pour chaque type du client | Temps consacré pour chaque tâche et pour chaque type du client |
|--|--|
| Réception du client | 10 minutes |
| Réception d'un nouveau client | 1 heure à 2 heures |
| Livraison pour les détaillants | De 8 heures à 9 heures/jour |
| Déplacement pour la prospection | De 3 heures à 4 heures/jour |
| Réception des commandes par téléphone | De 5h à 6 h/jour |
| Participation aux foires et aux salons | De 5 à 10 jours par an |
| Faire de la publicité pour un nouveau produit | De 20 à 30 jours |

Source : Document interne de l'entreprise.

3.4.2 Organisation des tournées de vente et de la prospection :

Pour que les produits Cevital soient disponibles à tout moment dans tous les points de vente, les tournées effectuées par les vendeurs pour assurer cet objectif sont bien planifiées et organisées par le directeur commercial ou le directeur régional.

Par exemple au niveau de la wilaya de BEJAIA le nombre de tournées effectuées par les vendeurs diffèrent d'une région à une autre selon la demande des clients.

En effet, pour les grandes villes de la wilaya (Bejaia ville, Akbou, Sidi Aich, Elkseur...) les vendeurs effectuent jusqu'à trois tournées par semaine pour satisfaire la demande, contrairement à d'autres régions où les vendeurs n'effectuent qu'une seule visite par semaine car la demande est

moins importante.

Durant ces tournées les vendeurs ne se limitent pas à la vente, mais ils consacrent une partie de leur temps pour la prospection des nouveaux clients et l'enregistrement des doléances concernant la qualité du produit, la disponibilité des produits...etc.

3.5 Les systèmes de rémunération de la force de vente de la SPA Cevital:

Pour dynamiser sa force de vente, la SPA Cevital a mis en place différents modes de rémunération pour la réalisation des différents objectifs commerciaux de l'entreprise.

Les responsables de la SPA Cevital ont choisi un mode de rémunération pour leur force de vente qui se base sur deux modalités différentes :

3.5.1 La rémunération fixe :

Le vendeur de l'entreprise Cevital reçoit une somme mensuelle fixe qui ne doit pas être inférieure au salaire de base fixé par la DRH de cette dernière qui est de :

- 25000 DA pour les vendeurs distributeurs et les télévendeurs ;
- 30000 DA pour les superviseurs ;
- 35000 DA pour le chef de service commercial ;
- 40000 DA pour les directeurs régionaux et le directeur marketing ;
- 48000 DA pour le directeur commercial.

Ce revenu ne dépend pas des efforts mensuels réalisés par le commercial, mais il est déterminé sur la base de son ancienneté au sein de l'entreprise, de ses diplômes, qualifications et titres, mais aussi sur la base de la nature de la région où il exerce son activité de vente.

3.5.2 La rémunération fixe + prime :

Ce mode de rémunération est destiné principalement pour motiver la force de vente pour atteindre certains objectifs concernant : L'augmentation du chiffre d'affaire, améliorer l'image de l'entreprise, acquisition de nouveaux clients, collecte des informations concernant les concurrents...etc. Il existe deux types de primes au niveau de l'entreprise :

- ✓ La prime de rendement individuel (PRI) : Elle est destinée aux commerciaux après une estimation de leurs efforts individuels par leurs responsables hiérarchiques. Elle peut atteindre jusqu'à 10% du salaire de base.
- ✓ La prime de rendement collectif (PRC) : Elle est accordée aux commerciaux lorsque les responsables s'assurent que la force de vente de l'entreprise a largement dépassé les objectifs fixés. Cette prime peut atteindre jusqu'à 40% du salaire de base.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

Le tableau suivant nous résume le mode de rémunération de la laiterie Cevital :

Tableau N° 11 : Le mode de rémunération de la force de vente de la SPA Cevital

| La force de vente de l'entreprise | Le salaire de base | PRI (10%) | PRC (40%) | Salaire brut |
|--|--------------------|-------------|--------------|--------------|
| -Les vendeurs distributeurs et télévendeurs | 15000 | 1500 | 6000 | 22500 |
| -Les superviseurs | 20000 | 2000 | 8000 | 30000 |
| -Le chef de service commercial | 25000 | 2500 | 10000 | 37500 |
| -Directeurs régionaux et directeur marketing | 30000 | 3000 | 12000 | 45000 |
| -Le directeur commercial | 38000 | 3800 | 15200 | 57000 |
| MOYENNE | 25600 | 2560 | 10240 | 38400 |

Source : document interne de l'entreprise.

3.6 Animation et stimulation de l'équipe de vente de la SPA Cevital:

3.6.1 Animation de la force de vente :

Le but de l'animation est de créer un climat de travail favorable, entre les responsables et les vendeurs par le biais de communication, la délégation et les réunions.

- **Les réunions :** Régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments privilégiés pour le directeur commercial à travers lesquelles il permet de partager des idées et trouver des solutions concernant les différents obstacles rencontrés sur le terrain.
- **La communication :** Cet outil est nécessaire quotidiennement, pour le suivi et la compréhension des missions, d'une part le vendeur remonte l'information (bons de commande, fiches clients, rapports sur les concurrents), d'autre part les responsables de vente diffusent l'information : Observations, lettres de félicitation et d'encouragement.
- **La délégation :** Le responsable délègue des tâches à son personnel et cela constitue un vrai climat de confiance, ainsi que de motivation pour les vendeurs, d'autre part le responsable diffuse des notes d'informations sur les nouveaux produits, documentations techniques et commerciales.

3.6.2 La stimulation de la force de ventes :

Pour stimuler ses vendeurs, la SPA Cevital procède occasionnellement à des techniques situées autour de récompenses, ces dernières peuvent prendre les formes suivantes :

- **Les cadeaux :** Les bons vendeurs de la SPA Cevital, ont souvent bénéficié de cadeaux de la part de leurs responsables à chaque fois qu'ils atteignent un certain objectif concernant : le chiffre d'affaire, le nombre de nouveaux clients acquis...etc.

Par exemple pour l'année 2010, le responsable de l'entreprise Cevitala décidé d'offrir des PC pour les vendeurs qui réaliseront un chiffre d'affaire important.

- **Des outils d'aide à la vente :** Pour ne pas ralentir les ventes et afin de communiquer rapidement les informations retenues sur le terrain, les vendeurs sont équipés de téléphone portable, micro portable ainsi que des véhicules de service propre à l'entreprise qui sont mis à leur disposition en permanence.
- **Les déclarations des reconnaissances :** Le directeur commercial de l'entreprise Cevitala l'habitude d'honorer ses bons vendeurs lors de ses réunions. Les noms et les réalisations de ces vendeurs seront affichés dans les différents services de l'entreprise.

3.7 Contrôle et évaluation de la force de vente de la SPA Cevital :

En général la force de vente de l'entreprise Cevital peut être contrôlée et évaluée en deux formes :

3.7.1 Le contrôle qualitatif :

Il porte sur les caractéristiques de communication et de négociations du vendeur avec ses clients (son dynamisme, la manière de présenter son produit pour ses clients et le défendre face à la concurrence, les techniques de vente qu'il utilise... etc.)

3.7.2 Le contrôle quantitatif :

Il porte sur des résultats quantitatifs réalisés par le vendeur concernant (le nombre de livraison par rapport aux nombre de commandes, le nombre de nouveaux clients acquis par mois, le chiffre d'affaires réel comparé avec le chiffre d'affaire prévisionnel...etc.

Ces résultats sont comparés au travail avec les autres vendeurs ou aux résultats de l'exercice précédent tenant compte de la conjoncture économique et des efforts de la concurrence.

Pour cela l'entreprise Cevitala mis les méthodes suivantes pour faciliter le contrôle de sa force de vente

- **L'accompagnement :**

L'entreprise utilise l'accompagnement comme un moyen de contrôle, le directeur commercial ou les directeurs régionaux accompagnent leurs vendeurs sur le terrain pour évaluer leurs sens de la communication et de la négociation.

- **L'entretien annuel d'évaluation :**

Le directeur commercial de l'entreprise Cevital organise chaque fin d'année une réunion dans le but d'évaluer et de contrôler le travail de ses vendeurs.

- **Le tableau de bord :**

L'entreprise Cevital a recours à un tableau de bord qui détermine la performance et l'efficacité de chacun de ses vendeurs à tout moment.

- **Un exemplaire qui explique les traitements des factures et le contrôle des sorties des produits :**

3.8 Le traitement des factures et contrôle des sorties des produits :

La présente procédure a pour objectif de définir les modalités pratiques de traitement des factures de ventes, le contrôle des sorties y compris les transferts vers les dépôts,

Ainsi, cette procédure a deux objectifs :

-Contrôle et classement des factures ;

-Contrôle des sorties de produits finis ;

- **DEFINITIONS :**

- Les définitions suivantes sont rappelées :

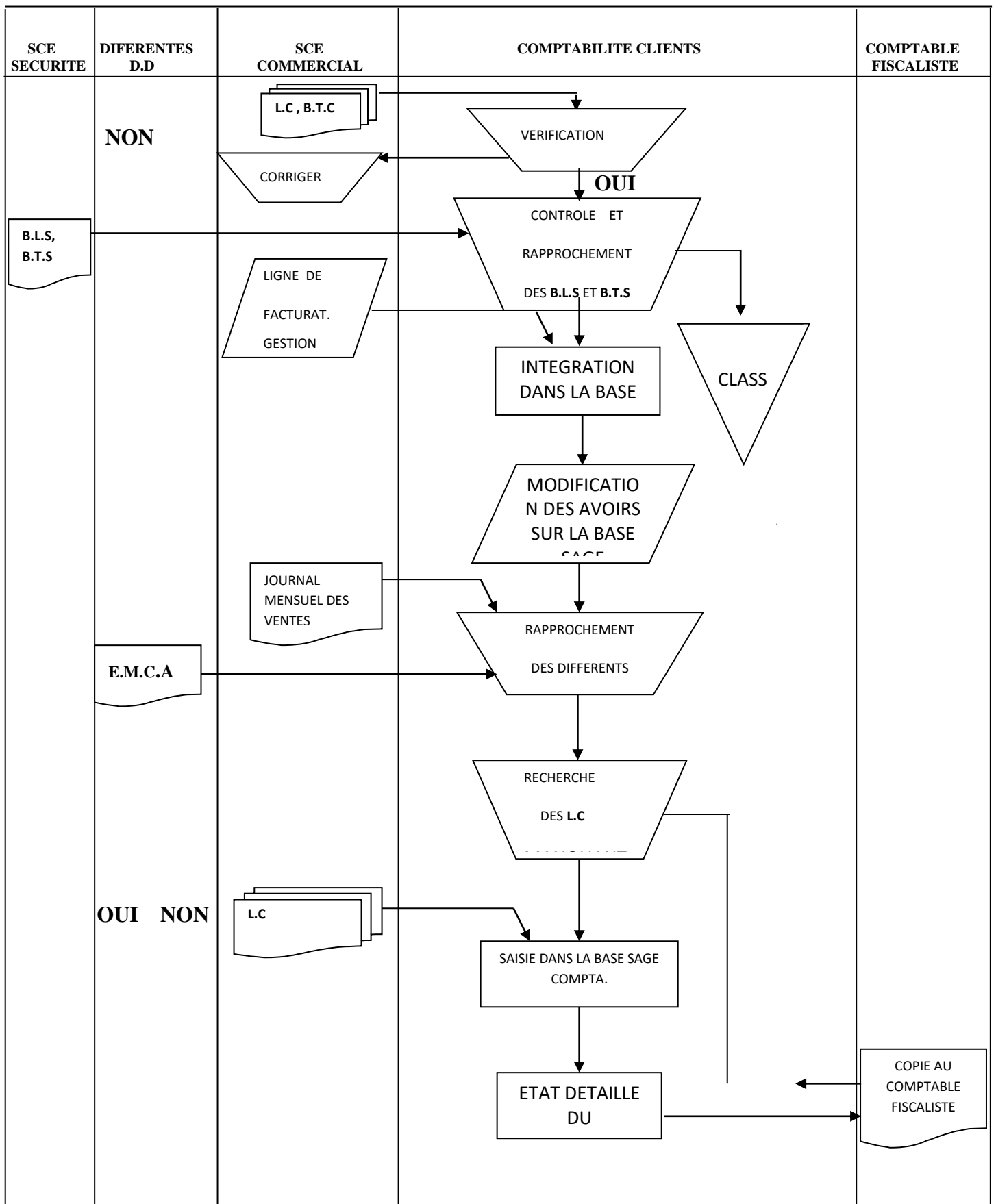
- Chiffre d'affaires =>**C.A**
- Dépôt de distribution directe (Alger, Bouira, Béjaia) =>**D.D**
- Facture de vente de produits finis =>**F.A**
- Bon d'affectation reçu du service commercial =>**B.A.C**
- Bon de livraison reçu du service commercial =>**B.L.C**
- Etat journalier du chiffre d'affaire =>**E.J.C.A**
- Etat mensuel du chiffre d'affaire =>**E.M.C.A**
- Liasse commerciale =>**L.C**
- Bon de transfert reçu du commercial =>**B.T.C**
- Bon de livraison reçu du service sécurité =>**B.L.S**
- Bon de transfert de dépôt =>**B.T.S**

3.8.1 Domaine d'application :

La présente procédure s'applique à la fonction contrôle et prise en charge en comptabilité d'une liasse commerciale relative à une vente, et le contrôle des sorties effectives des produits finis de l'usine dues à des ventes directes ou à des transferts vers les dépôts.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

Figure n°4 : flow chart d'une liasse commerciale d'une vente.



Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

Traitement des factures :

Pour le traitement et le contrôle des documents comptables en provenance de la direction commerciale, le comptable client doit procéder quotidiennement à la :

- **Récupération des liasses commerciales de la veille du service commercial ;**

La liasse commerciale de vente est composée de :

- **F.A + B.A.C + B.L.C** pour les ventes client
- **F.A + E.J.C.A** pour les ventes D.D

- **Vérification de la date et la suite chronologique des factures :**

Les numéros de factures d'une journée de vente doivent être successifs, et dans le cas où il manque un numéro, le comptable client doit immédiatement réclamer la facture correspondante auprès du service commercial.

Vérification que les quantités facturées correspondent aux quantités livrées ; dans ce cas, le comptable client doit procéder au :

- **Contrôle des factures :**

⇒ Vérifier que le prix facturé correspond au barème des prix, vérifier l'exactitude du calcul de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), ainsi que la somme facturée.

⇒ Pour les factures hors taxes, vérifier que l'attestation de franchise de TVA du client est jointe au dossier.

⇒ Vérifier que le cachet et visa du service commercial sont apposés.

- **Rapprochement des B.L.C et B.T.C**

⇒ Avec les factures, vérifier que les B.L.C et B.T.C correspondent aux factures ; c'est à dire que les quantités transférées et livrées sont égales à celles facturées et que les produits sont identiques à ceux de la facture.

⇒ Dans le cas d'anomalies, le comptable client doit exiger du service commercial d'effectuer les corrections nécessaires.

- **Contrôle des sorties de produits finis :**

Pour contrôler les sorties de produits finis et autres produits le comptable doit procéder à la réception des B.L.S et B.T.S de la veille du service sécurité, ces derniers doivent contenir quatre visas :

- Visa du magasinier.
- Visa du responsable des stocks.
- Visa du chauffeur.
- Visa de l'agent de sécurité.

Le comptable client doit également procéder au rapprochement des B.L.S et B.T.S avec les L.C ET B.T.C comme suit :

- ⇒ Vérifier que les B.T.S et B.L.S correspondent aux B.T.C et B.L.C transmis par service commercial, dans le cas d'anomalies le comptable client doit immédiatement aviser son chef hiérarchique pour prendre les mesures appropriées.
- ⇒ Agrafes les B.L.S aux liasses correspondantes, agrafes les B.T.S aux B.T.C correspondants.
- ⇒ Classer les documents :
 - ✓ Les L.C dans le chrono des ventes (JNL 04).
 - ✓ Les bons de transfert de dépôt (B.T.C + B.T.S) dans le chrono des transferts.

- **Cas des factures d'avoir et d'annulation :**

Pour le bon contrôle des sorties de produits, il est impératif que le facturier fasse la distinction entre la facture d'avoir (retour de produits vendus) et la facture d'annulation sur laquelle il doit apposer une mention particulière.

- **La facture d'avoir : (Liée à un retour de marchandises)**

Est considéré comme avoir toute facture faisant objet d'un retour de marchandises, dans ce cas un bon de retour de marchandises est obligatoirement joint, dans lequel est mentionné le détail des produits rendus, avec précision claire du motif du retour des marchandises, le bon de retour doit revêtir les visas suivants :

- Visa et cachet de la sécurité ;
- Visa et cachet du responsable des stocks ;
- Visa et cachet du magasinier ;
- Visa et cachet du client.

Dans ce cas, le Directeur Commercial est autorisé à viser les factures d'avoir, lesquelles feront l'objet d'une validation chaque fin de mois par le Directeur Général.

- **La facture d'avoir : (Liée au rabais, ristourne, remise)**

Dans ces cas de figures, la facture d'avoir est établie sur instructions écrites du directeur général, seul habilité à accorder ce type d'avantage aux clients.

L'écrit en question est joint à la facture d'avoir comme pièce comptable.

- **La facture d'annulation :**

Elle a comme objet d'annuler une facture établie à tort, ou à une correction d'une facture sans qu'il y ait retour de marchandises ou autres.

3.9 Le test de conformité :

Pour contrôler la sincérité de système des ventes ; j'ai utilisé un questionnaire des ventes rempli par le personnel de l'entreprise pour détecter les défiances et proposer des recommandations.

L'Analyse du système de contrôle interne de la fonction ventes-clients doit permettre de s'assurer que :

- Les séparations de fonctions sont suffisantes ;
- Tous les produits expédiés ou services rendus sont facturés et enregistrés sur la bonne période ;
- Tous les avoirs à émettre sont comptabilisés sur la bonne période ;
- Toutes les ventes (retours) sont réelles ;
- Les prix pratiqués (brut, remises, ristournes...) sont dûment autorisés ;
- Les ventes enregistrées sont correctement évaluées ;
- Tous les risques de pertes sur vente sont provisionnés ;
- Toutes les ventes (avoirs) enregistrées sont correctement imputés ;
- Les créances sont recouvrées avec célérité.

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

3.9.1 Le questionnaire de contrôle interne de cycle des ventes :

Tableau n°12 :le questionnaire de contrôle interne de cycle des ventes.

| Approbation des conditions générales de vente : | Ref | oui | non | N/A | Observations |
|--|-----|---------------------------------------|-----|-----|--------------|
| <p>- Si les ventes sont faites sur tarif</p> <ul style="list-style-type: none"> • ce tarif est-il régulièrement révisé par des personnes autorisées? • les mises à jour sont-elles formellement communiquées aux personnes chargées d'établir les factures? • vérifie-t-on régulièrement que les prix pratiqués correspondent au dernier tarif en vigueur? • Si les factures sont éditées par ordinateur, le fichier permanent contenant les prix est-il régulièrement contrôlé? • S'assure-t-on que toutes les mises à jour sont correctement saisies? • L'accès au fichier prix est-il protégé ? | | ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ | | | |
| <p>Si les ventes sont faites sur devis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque devis est-il approuvé par une personne autorisée? • Les éléments constitutifs des devis sont-ils clairement exposés? • Les devis permettent-ils un rapprochement périodique avec les coûts engagés? | | ✓ ✓ ✓ | | | |
| <p>Les conditions générales de rabais, ristournes, remises... sont-elles réglementées ?</p> | | ✓ | | | |
| <p>Les délais de paiement accordés sont-ils également approuvés par des personnes autorisées ?</p> | ✓ | ✓ | | | |
| <p>Toute dérogation à ces règles peut-elle être identifiée par le service de facturation ?</p> | | ✓ | | | |
| <p>Est-elle soumise à approbation ?</p> | | ✓ | | | |

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| Les conditions de vente aux sociétés du même groupe sont-elles les mêmes que pour les clients externes ? | | ✓ | | | |
| Sinon l'impact des conditions particulières est-il saisi et régulièrement soumis à la direction ? | | ✓ | | | |
| Les commandes des clients sont-elles enregistrées sur des bons de commande propres à l'entreprise permettant de suivre leur réalisation ultérieure ? | | ✓ | | | |
| De donner tous les éléments nécessaires à l'expédition et à la facturation ? Les commandes sont-elles revues et approuvées avant acceptation, en ce qui concerne | | ✓ | | | |

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La disponibilité des marchandises ? • La solvabilité des clients? | | ✓ | | | |
| Si des commandes sont reçues oralement, font-elles l'objet d'une confirmation écrite ? | | | ✓ | | |
| Les services commerciaux et de fabrication se concertent-ils pour planifier la production ? | | ✓ | | | |
| Le mode de comptabilisation permet-il de distinguer <ul style="list-style-type: none"> • Les ventes aux sociétés du même groupe ? • Les exportations ? • Les ventes par catégories de clientèle ? • Les ventes par catégories de produit ? • Les ventes assorties de conditions particulières ? | | ✓ | | | |
| Les expéditions « gratuits » ou les garanties font-elles l'objet d'une facture pour ordre visée pour autorisation ? | | ✓ | | | |
| Les factures annulées sont-elles conservées ? | | | | | |
| - JUSTIFICATION DES SOLDES | | | | | |
| Une balance des comptes clients individuels est-elle établie régulièrement ? | | ✓ | | | |
| Cette balance est-elle rapprochée avec le compte collectif ? | | | ✓ | | |
| Les corrections sont-elles approuvées par un responsable ? | | ✓ | | | |
| Les soldes des comptes individuels sont ils lettrés et justifiés régulièrement ? | | ✓ | | | |
| Une attention particulière est-elle portée aux soldes | | ✓ | | | |

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|
| créditeurs ? | | | | | |
| Des relevés de comptes sont-ils envoyés régulièrement aux clients ? | | ✓ | | | |
| La TVA sur vente comptabilisée et le chiffre d'affaires sont-ils rapprochés régulièrement des déclarations ? | | ✓ | | | |
| - PROTECTION DES ACTIFS | | | | | |
| Existe-t-il une procédure permettant de fixer des limites maximales de crédit par client ? | ✓ | ✓ | | | |
| Ces limites sont-elles revues régulièrement ? | | ✓ | | | |
| Si oui, les encours clients (factures non réglées, effets à recevoir y compris ceux qui sont escomptés, commandes en cours de livraison) sont-ils suivis et contrôlés avant acceptation des commandes ? | | ✓ | | | |
| Le service chargé de l'acceptation des commandes est-il régulièrement informé des incidents de paiement ? | | ✓ | | | |
| Une balance par ancienneté de créance est-elle établie régulièrement ? Si oui est-elle préparée en fonction des dates d'échéances (surtout si les délais de paiement sont différents par client) ? | | ✓ | ✓ | | |
| Cette balance est-elle régulièrement soumise à un responsable ? | | | ✓ | | |
| Cette balance sert-elle de base à une procédure de relance systématique ? | | | ✓ | | |
| Cette procédure de relance est-elle suivie d'une remise régulière au contentieux des créances douteuses ? | | ✓ | | | |
| Les opérations diverses sur les comptes clients (transferts de compte à compte, extourne de créances) sont elles approuvées par un responsable ? | | ✓ | | | |

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| Garde-t-on la trace des créances annulées ? | | ✓ | | | |
| Les factures et avoirs peuvent-ils être altérés sans autorisation d'un responsable ? | | | ✓ | | |
| Les conditions de vente sont-elles clairement notifiées aux clients ? | | ✓ | | | |
| Les ventes au personnel sont-elles contrôlées ? | | | ✓ | | Tout dépend de la nature et la quantité vendue |
| Si les services (ou travaux) sont rendus sur une période étendue, procède-t-on à des demandes d'acomptes ? | | ✓ | | | |
| PROVISIONS: | | | | | |
| Les provisions pour clients douteux sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> • Calculées régulièrement sur l'année ? • Etablies selon des critères clairement définis et constants ? | | ✓ | | | |
| Les critères sont-ils prudents et indépendants des critères de déductibilité fiscale ? | | ✓ | | | |
| Le mode de calcul permet-il de dissocier les provisions déductibles fiscalement de celles qui ne le sont pas ? | | ✓ | | | |

Source : réalisé par moi-même et rempli par le personnel de l'entreprise.

D'après les réponses obtenues sur ce questionnaire de cycle des ventes, des forces et des faiblesses sont constatées comme suit :

A- Les forces :

L'entreprise Cevital possède une structure rigoureuse sur ce cycles car :

- La vérification régulière des prix pratiquée ;
- Les ventes sont faites sur un devis approuvé par une personne autorisée et permet un rapprochement périodique avec les coûts engagés ;
- Une balance des comptes clients individuels est établie régulièrement ;

Chapitre 03 : le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA Cevital Agro-Industrie.

- Les commandes des clients sont enregistrées sur des bons de commande propres à l'entreprise permettant de suivre leur réalisation ultérieure ;
- Le mode de comptabilisation permet-il de distinguer ; les ventes aux sociétés du même groupe, les exportations, les ventes par catégories de clientèle, les ventes par catégories de produit ;
- Une procédure permettant de fixer des limites maximales de crédit par client et ces limites sont revues régulièrement ;
- Les provisions pour clients douteux sont calculées régulièrement sur l'année et établies selon des critères clairement définis et constants

B- Les faiblesses :

Les faiblesses détectées seront traitées selon la feuille de révélation et d'analyse de problème qui a été déjà expliquée dans le premier chapitre (les moyens de contrôle interne) comme suit :

3.9.2 La feuille de révélation et d'analyse de problème :

Tableau n°13 : la feuille de révélation et d'analyse des tâches.

| |
|---|
| FRAP : N°03 |
| Problème : Les commandes reçues oralement, ne font pas l'objet d'une confirmation écrite. |
| Constat : Constaté lorsque le client lance sa demande. |
| Cause : Rapport de confiance entre Cevital et ses clients. |
| Conséquence : Risque de modification du contenu ou annulation de la commande. |
| Recommandations : Toutes les commandes reçues doivent être écrites et confirmées. |

Source : réalisé par moi-même

Tableau n° 14 : la feuille de révélation et d'analyse des tâches.

| |
|---|
| FRAP : N°04 |
| Problème : Les ventes au personnel ne sont pas contrôlées. |
| Constat : Constaté quand le personnel de l'entreprise achète à son compte. |
| Cause : Rapport de confiance entre Cevital et le personnel de l'entreprise. |
| Conséquence : Des employés (mal intentionnés) peuvent ne pas payer les quantités réellement achetées |
| Recommandations : <ul style="list-style-type: none">- Instaurer un seuil maximum pour les ventes aux employés sur une durée déterminée- Instaurer un service de contrôle dédié spécialement aux employés vu leur nombre important |

Source : réalisé par moi-même

➤ **Cevital Agro-industrie face à la pandémie covid-19 :**

Afin d'étudier les incidences du virus au sein de l'entreprise Cevital agro-industrie et à cause du manque de documentation fournie par l'entreprise pour cause de confidentialité, j'ai lancé un entretien avec le chef de département gestion et immobilisation (Monsieur TOUNES Mourad), pour nous faire part de la situation vécue par l'établissement pendant le virus et pour renseigner sur les mesures prises pour minimiser les risques ;

- **Comme nous les avons tous, le virus a causé de nombreux dégâts non seulement sur la vie des êtres-humains mais aussi sur les différentes institutions, comment pouvez-vous décrire la situation dans laquelle vous vous trouviez ?**

Corona virus a bouleversé le monde entier, il était une forte pandémie dont on ne s'attendait pas, il nous a vraiment touché, on a vu des personnes meurent, des entreprises ferment leur porte, confinés dans nos maisons et certains dans des hôpitaux.

C'était une situation terrible, mais malgré cette dégoûtante situation, une entreprise comme Cevital doit certainement faire face, au début, c'était difficile mais grâce au programme rigoureux suivi, nous avons pu surmonter cette épreuve.

- **Après avoir su que covid-19 était quelque chose avec lequel vous deviez vivre, comment y avez-vous fait face ?**

Oui sans doute c'était plus comme avant donc plusieurs mesures ont été prises, notamment les suivantes :

- Le système de télétravail surtout pour les femmes ; le travail à distance sans le déplacement au lieu de travail même les réunions se font par zoom et d'autres réseaux de communication ;
- Due au domaine industriel qui oblige l'ouverture de l'entreprise 24/24h, des moyens de transport à domicile qui assurent l'accompagnement des employeurs ;
- Des hôtels spéciaux mis au service des employés, des clients ou d'autres personnels qui sont loin de leur domicile ;
- Le respect strictement obligatoire du protocole sanitaire (port du masque, interdiction des rapprochements...) ;
- Lancement des campagnes de sensibilisation pour rendre tout le monde conscient du danger de la pandémie ;

Grâce à ces précautions et au personnel qui a coopéré, on a survécu et dépassé cette crise, et on a pu faire fonctionner l'entreprise 24 h, tous les produits étaient disponibles et le plus important nous n'avons pas déçu la confiance de nos clients.

- **A votre avis Comment le virus a impacté les contrôles que vous avez l'habitude d'effectuer ?**

Certainement la pandémie a des incidences sur le contrôle interne et cela est dû au concept de contrôle qui nécessite la présence de la personne qui contrôle, c'était comme porte ouverte pour

les personnes qui pratiquent la fraude et les escroqueries, mais comme je l'ai déjà mentionné, CEVITAL suit un système rigoureux et son personnel est guidé selon un référentiel de valeurs, cela n'a pas laissé place au vol ou autres rapines.

- Le virus a touché énormément de personnes, comment avez-vous subi l'absence de l'un des employés affectés par le covid-19 ?

Malheureusement y avait pas mal des cas infectés par ce virus dans le personnel, mais ça n'a pas touché le fonctionnement de travail et cela grâce au système de PCA (le plan de continuité d'activité), qui permet d'effectuer le travail de la personne absente par une autre. ; (par exemple il y a des filiales comme celle d'El-Kseur à cause du manque d'activité surtout dans la période d'été il envoie des employés à Cevital agro-industrie pour compléter l'absence des personnes malades).

3.2 Rédaction de rapport :

Il n'y a pas d'appréciation des procédures sans un rapport d'évaluation. En effet, il s'avère nécessaire de rédiger un rapport récapitulatif des domaines d'investigation et des tests effectués. Il faut également proposer des recommandations pour les problèmes repérés après évaluation des procédures.

RAPPORT D'EVALUATION :

Mon étude a porté sur les procédures des circuits achats-fournisseurs et ventes-clients de Cevital agro-industrie durant une période d'un mois.

Après avoir collecté et organisé les procédures des circuits, j'ai complété la procédure sur la base de questionnaires et la grille d'analyse des tâches.

Enfin, et à l'issue de cette évaluation des procédures, j'ai prélevé quelques faiblesses de conception et d'application qui sont les suivantes :

Cycle achat-fournisseur :

- Absence d'un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs reçus sont comptabilisés dans le journal des achats ;
- La consommation des budgets de dépenses prévisionnelles n'est pas suivie régulièrement.

Cycle vente-client :

- Les commandes reçues oralement, ne font pas l'objet d'une confirmation écrite ;
- Les ventes au personnel ne sont pas contrôlées.

Recommandations :

Les quelques problèmes décelés au terme de l'évaluation des circuits achat fournisseurs et vente clients ont fait l'objet d'une analyse faisant ressortir les recommandations suivantes :

Cycle achat- fournisseur :

- Mise en place d'un contrôle rigoureux après la comptabilisation sur le journal des achats ;
- Disposer d'un suivi des dépenses régulier et rigoureux et mettre en place des actions correctives en cas d'écarts importants constatés entre le budget et la réalité.

Cycle vente-client :

- Toutes les commandes reçues doivent être écrites et confirmées ;
- Instaurer un seuil maximum pour les ventes aux employés sur une durée déterminée ;
- Instaurer un service de contrôle dédié spécialement aux employés vu leur nombre important.

Conclusion :

A la fin de ce chapitre ; l'évaluation du contrôle interne permet de cibler de manière générale les déficiences de l'organisation, elle peut permettre de viser de manière très précise la déficience, son origine, la parade la mieux adaptée pour l'améliorer.

A l'aide du questionnaire du contrôle interne, j'ai fait une évaluation pour les deux cycles achat et vente. Les résultats de l'évaluation ont été regroupés dans des FRAP où j'ai essayé de corriger les insuffisances relevées.

Enfin, la phase de conclusion, j'ai essayé d'établir un rapport des dysfonctionnements et des recommandations. A ce stade ; et malgré l'insuffisance des documents donnés par l'entreprise, j'espère que j'ai arrivée à atteindre le résultat espéré lors de la réalisation de mon cas pratique au sein de Cevital agro-industrie.



Conclusion Générale

Conclusion général

L'évaluation de dispositif du contrôle interne s'avère nécessaire pour toute entreprise dans la mesure où elle permet l'amélioration de cette dernière tout en apportant des corrections aux erreurs et défaillances préalablement constatés d'une part, comme elle permet une adaptation d'un système du contrôle adéquat à la taille et aux besoins de l'organisation.

Ce présent mémoire qui a pour thème « contrôle interne des cycles achats et vente » ; Axé sur les objectifs, les composantes du contrôle interne et surtout sur les moyens et outils de la méthodologie d'évaluation, afin d'affirmer que l'application de ce concept donne à l'entreprise une image fidèle du sérieux au niveau des opérations, de l'information financière et de la conformité par rapport aux lois et règlements en vigueur vis à vis de ses partenaires internes et externes.

En ce qui concerne l'intervention à Cevital agro-industrie, bon nombre d'éléments de base du contrôle interne sont appliqués. Cela explique aisément l'efficacité du contrôle des circuits achat-fournisseur et vente-clients ; ce stage m'a également permis de rencontrer des gens de différentes disciplines, et de nouer des contacts avec des personnes de mon domaine, et surtout de faire la différence entre les études théoriques et les réalités du terrain qui est le monde de l'emploi, tout en étant à jour avec l'information.

Malheureusement je n'ai pas eu un accès suffisant pour certaines informations et cela à cause de la confidentialité de l'entreprise, mais ça ne m'a pas empêchée de connaître l'importance de dispositif au sein de l'entreprise et de répondre à la problématique et confirmer les hypothèses proposées.



Table de matière

Table des matières

| | |
|--|----------|
| Remerciement | |
| Dédicace | |
| Liste des abréviations | |
| Liste des tableaux et figures | |
| Sommaire | |
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre 01 : Les concepts fondamentaux du contrôle interne | 3 |
| Introduction | 3 |
| Section 01 : Généralité sur le contrôle interne | 3 |
| 1.1 Historique et définition du contrôle interne | 3 |
| 1.1.1 Historique du contrôle interne | 3 |
| 1.1.2 Définition de contrôle interne | 4 |
| 1.2 Types du contrôle interne | 6 |
| 1.2.1 Contrôle directif | 6 |
| 1.2.2 Contrôle préventif | 6 |
| 1.2.3 Contrôle de détection | 6 |
| 1.2.4 Contrôle correctif | 6 |
| 1.3 Les objectifs du contrôle interne | 6 |
| 1.3.1 La protection du patrimoine | 7 |
| 1.3.2 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelle | 7 |
| 1.3.3 Le respect des lois, règlements et contrats | 8 |
| 1.3.4 L'efficacité et l'efficience des opérations | 8 |
| 1.4 Les référentiels de contrôle interne | 8 |
| 1.4.1 Le contrôle interne selon le COSO | 8 |
| 1.4.2 Le contrôle interne selon COCO | 11 |
| 1.4.3 Le contrôle interne selon Le Trumbull guidance | 12 |
| 1.4.4 Le contrôle interne selon le cadre AMF | 12 |
| 1.5 Principes et limites de contrôle interne | 13 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 1.5.1 | Les principes du contrôle interne : | 13 |
| 1.5.2 | Le principe d'organisation et séparation des fonctions : | 13 |
| 1.5.3 | Limites de contrôle interne : | 15 |
| 1.6 | Acteurs et rôle du contrôle interne : | 16 |
| 1.6.1 | Acteurs du contrôle interne : | 16 |
| 1.6.2 | Le rôle de contrôle interne : | 17 |
| 1.7 | Notion d'audit interne : | 18 |
| Section 02 : les éléments de base d'un bon système de contrôle interne: | | 21 |
| 2.1 | Les éléments de base d'un bon système de contrôle interne : | 21 |
| 2.1.1 | Une structure administrative adéquate : | 21 |
| 2.1.2 | Personnel Qualifié : | 22 |
| 2.1.3 | Un système comptable approprié : | 22 |
| 2.1.4 | Une Documentation Appropriée : | 22 |
| 2.1.5 | Un Système d'Autorisation et de Supervision : | 23 |
| 2.1.6 | Une Production Adéquate des Biens : | 23 |
| 2.2 | Les dispositifs du contrôle interne : | 24 |
| 2.2.1 | Les Objectifs : | 24 |
| 2.2.2 | Les Moyens : | 24 |
| 2.2.3 | Organisation : | 25 |
| 2.2.3.1 | Le Système d'Information : | 25 |
| 2.2.3.2 | Méthodes et Procédures : | 27 |
| 2.2.6 | La Supervision : | 27 |
| 2.3 | Les moyens utilisés par le contrôle interne : | 27 |
| 2.3.1 | Les Questionnaires de contrôle interne : | 27 |
| 2.3.2 | Les chartes d'éthique : | 28 |
| 2.3.3 | Les documents internes : | 28 |
| 2.3.4 | La grille d'analyse des tâches : | 28 |
| 2.3.5 | Diagramme de Circulation : | 29 |
| 2.3.6 | La feuille de révélation et d'analyse de problème ou FRAP : | 31 |

| | |
|--|-----------|
| Section 03 : méthodologies d'évaluation les différents circuits : | 32 |
| 3.1 Méthodologie d'Evaluation d'un Circuit : | 32 |
| 3.1.1 Appréciation des préalables : | 32 |
| 3.1.2 Identification des contrôles internes spécifiques : | 33 |
| 3.1.3 Validation de la cohérence : | 34 |
| 3.2 Les principaux circuits de gestion de l'entreprise : | 35 |
| 3.2.1 Circuit Vente- Client : | 35 |
| 3.2.2 Circuit Immobilisations : | 35 |
| 3.2.3 Le Circuit Trésorerie : | 36 |
| 3.2.4 Le Circuit Paie-Personnel : | 36 |
| 3.2.5 Le Circuit Production-Stock : | 36 |
| 3.2.6 Circuit Achats- Fournisseurs : | 37 |
| Conclusion : | 37 |
| Chapitre 02 : La démarche de contrôle interne dans les cycles achat-Fournisseur et vente-client | |
| Introduction : | 38 |
| Section 01 : Cycle achat-fournisseur : | 38 |
| 1.1 Définition de la fonction achat | 38 |
| 1.2 Définition du cycle achat/fournisseur : | 39 |
| 1.3 Processus d'achats et le contrôle effectué | 40 |
| 1.3.1 Expression des besoins : | 40 |
| 1.3.2 Sélection des fournisseurs : | 42 |
| 1.3.3 Commande | 43 |
| 1.3.4 Réception : | 44 |
| 1.3.5 Comptabilisation : | 44 |
| 1.3.6 Le règlement : | 45 |
| Section 02 : cycle vente-client : | 46 |
| 2.1 Définition du cycle de vente : | 46 |
| 2.2 Importance du cycle Ventes/Clients pour l'entreprise | 46 |
| 2.3 Le processus de vente : | 47 |
| 2.3.1 Réception des bons de commande : | 47 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.3.2 | Évaluation de la solvabilité et de la limite de crédit du client :..... | 48 |
| 2.3.3 | Approbation de l'ordre de vente :..... | 49 |
| 2.3.4 | Préparation interne de la commande :..... | 50 |
| 2.3.5 | Envoi et réception par le client :..... | 50 |
| 2.3.6 | Suivi de la commande et facturation : | 51 |
| 2.3.6.1 | Type de facturation :..... | 52 |
| 2.3.6.2 | Retours :..... | 53 |
| 2.3.7 | Suivi de la créance et recouvrement :..... | 53 |
| 2.4 | La séparation des fonctions :..... | 54 |
| 2.4.1 | Les fonctions de disposition concernant :..... | 54 |
| 2.4.2 | Les fonctions de conservation :..... | 55 |
| 2.4.3 | Les fonctions d'enregistrement :..... | 55 |
| 2.4.4 | Les fonctions de contrôle :..... | 55 |
| Section 03 : l'impact du Covid-19 sur le déroulement du contrôle interne..... | | 56 |
| 3.1 | Présentation de la pandémie :..... | 56 |
| 3.2 | Le contrôle interne à l'épreuve de covid-19 :..... | 56 |
| 3.3.1 | Les circuits de validation :..... | 57 |
| 3.3.2 | La séparation des tâches :..... | 57 |
| 3.3.3 | Les employés : | 57 |
| 3.3.4 | La fraude aux faux fournisseurs : | 58 |
| 3.3.5 | La cybercriminalité : | 58 |
| 3.4 | Les contrôles internes superficiels inadaptés : | 58 |
| 3.5 | Obstacles à l'obtention d'information :..... | 58 |
| Conclusion..... | | 59 |
| Chapitre 03 : Le contrôle interne des cycles achat-fournisseur et vente-client au sein de la SPA CEVITAL AGRO INDUSTRIE | | |
| Introduction : | | 60 |
| Section 01 : Généralité sur la société : | | 60 |
| 1.1 | Présentation de CEVITAL : | 60 |
| 1.2 | Localisation : | 62 |
| 1.3 | L'activité de l'entreprise : | 62 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 1.4 | Les produits de la société : | 63 |
| 1.5 | Les clients : | 66 |
| 1.6 | L'organigramme de la société : | 67 |
| Section 02 : cycle achat-fournisseur : | | 68 |
| 2.1 | Prise de connaissance de cycle achat-fournisseur : | 68 |
| 2.2 | Services intervenant dans le circuit achat-fournisseur : | 70 |
| 2.3 | Processus d'achat : | 71 |
| 2.4 | Cartographie des flux : | 72 |
| 2.5 | Description de la procédure : | 74 |
| 2.5.1 | Opérations préachats : | 74 |
| 2.5.2 | L'acte d'achat : | 76 |
| 2.5.3 | Opérations post-achats : | 79 |
| 2.5.4 | Evaluation des fournisseurs : | 80 |
| 2.5.5 | Le Reporting..... | 81 |
| 2.6 | Les contrôles de conformité : | 81 |
| 2.6.1 | La répartition des tâches au sein de service achat : | 81 |
| 2.6.2 | Le questionnaire du contrôle interne sur le cycle des achats : | 82 |
| Section 03 : évaluation des cycles venteient : | | 88 |
| 3.1 | La composition : | 88 |
| 3.1.1 | Force de vente interne : | 88 |
| 3.1.2 | Force de vente externe : | 88 |
| 3.2 | Les objectifs : | 89 |
| 3.2.1 | Les objectifs quantitatifs : | 89 |
| 3.2.2 | Les objectifs qualitatifs : | 89 |
| 3.3 | La structure : | 89 |
| 3.3.1 | Structure par secteurs : | 89 |
| 3.3.2 | Structure par marché (clients) : | 90 |
| 3.4 | La gestion de l'activité des vendeurs au niveau de la SPA Cevital..... | 90 |
| 3.4.1 | La gestion du temps : | 90 |
| 3.4.2 | Organisation des tournées de vente et de la prospection : | 90 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 3.5 | Les systèmes de rémunération de la force de vente de la SPA Cevital :..... | 91 |
| 3.5.1 | La rémunération fixe :..... | 91 |
| 3.5.2 | La rémunération fixe + prime:..... | 91 |
| 3.6 | Animation et stimulation de l'équipe de vente de la SPA Cevital :..... | 92 |
| 3.6.1 | Animation de la force de vente | 92 |
| 3.6.2 | La stimulation de la force de ventes :..... | 93 |
| 3.7 | Contrôle et évaluation de la force de vente de la SPA Cevital :..... | 93 |
| 3.7.1 | Le contrôle qualitatif :..... | 93 |
| 3.7.2 | Le contrôle quantitatif :..... | 93 |
| 3.8 | Le traitement des factures et contrôle des sorties des produits :..... | 94 |
| 3.8.2 | Domaine d'application :..... | 96 |
| 3.8.3 | Traitement des factures :..... | 97 |
| 3.9 | Le test de conformité :..... | 99 |
| 3.9.1 | Le questionnaire de contrôle interne de cycle des ventes :..... | 100 |
| 3.9.2 | La feuille de révélation et d'analyse de problème :..... | 105 |
| 3.9.3 | Cevital Agro-industrie face à la pandémie covid-9 :..... | 107 |
| | Conclusion | 110 |
| | Conclusion générale..... | 111 |
| | Bibliographie | |
| | Annexe | |



Bibliographie

Ouvrages :

- ❖ AMF, cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle pour les valeurs moyennes petites, 2010.
- ❖ Deloitte, support de formation. Les fondamentaux du contrôle interne, Module : prendre connaissance de l'environnement du contrôle interne. Université d'été Paris, le 11 septembre 2008.
- ❖ Documentaire (BNA). Thèse de post-graduation spécialisée (PGS) en comptabilité et audit 2012, Alger : Ecole Supérieure de Commerce Alger.
- ❖ Dov Ogien Dunod Comptabilité et audit bancaires 2^{ème} édition, Paris.
- ❖ Gueldasni Amel, Formation sur l'évaluation des risques, IAHEF, Avril 2018.
- ❖ HAMZAoui, Mohamed., PIGE, Benoit. Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne. Paris : Edition Pearson, 2005.
- ❖ IFACI et PWC ; « COSO 2013 Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation » ; Pocket guide ; Juillet 2013.
- ❖ IIA, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Floride, USA, 2017.
- ❖ K.H Spencer Pickett; « The internal auditing Handbook »; Third Edition Wiley; British; 2010.
- ❖ Kawthar EL MENZHI Audit comptable et financier.
- ❖ PERROTIN, SOULET DE BRUGIERE, François. Le manuel des achats. Processus management audit. Éditions d'organisation 2007 Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne faite par le IIA.
- ❖ Préface de René RICOL et Patrick de CAMBOURG Mémento d'audit et commissariat 2013.
- ❖ Reda Khelassi ; « le contrôle interne des organisations » ; Edition Houma ; Alger 2013.
- ❖ RENARD, Jaques. Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne. Edition d'Organisation, 2012.
- ❖ RENARD, Jaques. Théorie et pratique de l'audit interne. 7^{éd.} Paris : Edition d'Organisation, 2010.

- ❖ SCHICK, Pierre., VERA, Jacques., BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Audit interne et référentiels de risques. 2 éd. Paris : Edition Dunod.
- ❖ Willy GROFFILS, introduction au contrôle interne.
- ❖ Yvon Houle Théorie et pratique de la vérification externe De Gilles Chevalier.
- ❖ Zied BOUDRIGA L'AUDIT INTERNE : Organisation et Pratiques Collection Azurite.

Articles :

- ❖ Article co-écrit avec Sia Partners. Rédigé par Lilia Hifi | 15 juin 2020 07:30:00.
- ❖ L'article 19 de l'A.R. du 30 juin 1996- Arrêté royal relatif à l'indication du prix des produits et des services et au bon de commande.
- ❖ Loi N° 2003-706, journal officiel français N° 177 du 2 août 2003.

Sites internet :

- ❖ C:\Users\instpc\Downloads\Nouveau dossier\L'impact de la pandémie du coronavirus sur la gestion des contrôles internes - Galvanize.mhtml.
- ❖ COVID-19 : Difficultés et considérations relatives à l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière Mars 2020 Katherine Wetmore.
- ❖ <http://www.cn-onec.dz/index.php> .
- ❖ <http://www.ifaci.com/>.
- ❖ <http://www.institut-numerique.org/>.
- ❖ https://fr.wikipedia.org/wiki/Contr%C3%B4le_interne.
- ❖ <https://www.formation-audit-ecofi.com> .
- ❖ <https://www.freshworks.com/fr/freshsales-crm/cycle-de-vente> .
- ❖ <https://www-futura--sciences-com>.

Mémoire :

- ❖ BELIMANE, Sarah. Contrôle interne : finalité de l'audit interne. Etude de cas : audit du cycle de financement des opérations du commerce extérieur pas Crédit.



Annexes

**Procédure d'Achat à l'étranger
de la Pièce de Rechange
Destinée au Complexe de
BEJAIA**

Réf. : _____ /07

Destinataires : Directions Achats Alger/ Appro. Béjaia

A compter du 1^{er} Novembre 2007, les achats à l'étranger de la pièce de rechange destinée au complexe de Béjaia seront exécutés selon la procédure suivante :

| N° | Action | Responsable |
|----|---|-------------------|
| 1 | Emission de la demande d'achat (DA) | Méthodiste |
| 2 | Contrôle et signature de la DA | Directeur d'unité |
| 3 | Vérification des codes articles et des stocks, enregistrement de la DA et transmission à l'approvisionneur. | Chef magasinier |
| 4 | Réception de la DA et saisie sur Sage 1000 | Approvisionneur |
| 5 | Demande de cotations (DC) générées par Sage 1000 | Approvisionneur |
| 6 | Traitement des offres reçues et demande de remise de prix et délai à tous les fournisseurs consultés (par e-mail). | Approvisionneur |
| 7 | Etablissement du TCO et sélection d'une pro forma sur la base du prix, qualité, mode de paiement et délai. | Approvisionneur |
| 8 | Négociation (avec le fournisseur qui a présenté la meilleure offre) sur le prix, mode de paiement et d'expédition, qualité, délai ... L'objectif est d'obtenir des paiements par remise documentaire ou lettre de crédit non confirmée. Sinon remonter la préoccupation à la hiérarchie. | Approvisionneur |
| 9 | Négocier le mode de paiement avec le fournisseur. S'il persiste à demander une LC confirmée et s'il est incontournable, lui demander de prendre en charge les frais de confirmation en envoyant une nouvelle offre. | Directeur Appro. |

Siège Alger :

✉ : Ilôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

| | | |
|----|--|-----------------------|
| 10 | Faire viser l'offre retenue par le demandeur (le méthodiste) | Approvisionnementneur |
| 11 | Contrôle de la conformité technique de l'offre et visa | Méthodiste |
| 12 | Présenter le dossier complet avec le TCO au Directeur Appro. | Approvisionnementneur |
| 13 | Vérification du dossier et validation. | Directeur Appro. |
| 14 | Si le mode de paiement retenu est une remise documentaire, Générer le bon de commande à partir de Sage 1000, le contrôler par rapport à l'offre retenue, le joindre au dossier et le présenter au Directeur Appro. | Approvisionnementneur |
| 15 | Vérification et présentation du dossier complet au DG du Cxe. | Directeur Appro. |
| 16 | Contrôle et signature du Bon de Commande | DG du Cxe |
| 17 | Transmettre le Bon de Commande au Fournisseur et exiger l'accusé de réception. | Approvisionnementneur |
| 18 | Classement du dossier complet avec une copie de l'accusé de réception. | Approvisionnementneur |
| 19 | Transmettre immédiatement une copie du Bon de Commande avec l'accusé de réception du fournisseur + une copie de la pro forma retenue au Directeur des achats Alger (par e-mail). | Approvisionnementneur |
| 20 | Désignation de l'acheteur chargé du suivi du paiement au niveau d'Alger. Et communiquer son nom à l'approvisionnementneur par retour e-mail. Mais dans ce cas, aucune action n'est à lancer au niveau d'Alger puisque le paiement est prévu par remise documentaire. | Directeur des Achats |
| 21 | Dans le cas d'un paiement par lettre de crédit, le dossier validé à l'étape 13 par le Directeur Appro. est à présenter au DG du Cxe pour approbation de la pro forma du fournisseur retenu (pour éviter d'ouvrir une L/C si le DG n'est d'accord sur l'achat) | Directeur Appro. |
| 22 | La pro forma approuvée est à transmettre par e-mail au Directeur des achats Alger pour ouverture de la lettre de crédit (selon les conditions retenues). | Approvisionnementneur |
| 23 | Désignation de l'acheteur chargé du suivi du paiement au niveau d'Alger. Et communiquer son nom à l'approvisionnementneur par retour e-mail. | Directeur Achats |
| 24 | Saisir DFC pour ouverture de la lettre de crédit et informer l'approvisionnementneur du résultat par e-mail. | Acheteur |

Siège Alger :

✉ : Ilôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

| | | |
|----|---|-----------------------|
| 25 | Une fois la lettre de crédit ouverte, éditer le bon de commande à partir de sage 1000 et le présenter au Directeur Appro. Pour contrôle. | Approvisionnementneur |
| 26 | Faire signer le Bon de commande par le DG du Complexe | Directeur Appro. |
| 27 | Transmettre le Bon de Commande au Fournisseur et exiger l'accusé de réception. | Approvisionnementneur |
| 28 | Transmettre par e-mail cet accusé à l'acheteur d'Alger pour information. | Approvisionnementneur |
| 29 | Après confirmation de la commande, continuer à la suivre en rappelant au fournisseur qu'il doit procéder à l'expédition dans les délais prévus. | Approvisionnementneur |
| 30 | Relancer le fournisseur en cas de silence de sa part et le rappeler à l'ordre en cas de retard d'expédition en lui signifiant clairement qu'il a manqué à ses engagements mentionnés sur son offre initiale qui a servi au niveau de notre TCO | Approvisionnementneur |
| 31 | S'assurer que la marchandise a bien été réceptionnée par la Plateforme. Lui Demander les coordonnées d'expédition. En cas d'expédition CFR (ou autre que FOB Marseille), insister auprès du fournisseur pour avoir les coordonnés d'expédition à temps. | Approvisionnementneur |
| 32 | Dès l'arrivée des documents par DHL ou Pli cartable, les envoyer à l'Acheteur d'Alger par BE pour domiciliation bancaire. | Approvisionnementneur |
| 33 | Faire domicilier les documents par DFC et les renvoyer à l'approvisionnementneur par BE. | Acheteur |
| 34 | Remettre les documents domiciliés au service transit pour dédouanement. | Approvisionnementneur |
| 35 | Introduire aussitôt la déclaration en douane pour obtenir le bon à enlever et Procéder à l'enlèvement de la marchandise. | Transit |
| 36 | Procéder aussitôt à la réception quantitative et qualitative par le responsable du magasin et le demandeur (BR). | Approvisionnementneur |

Siège Alger :

✉ : Ilôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14



| | | |
|----|--|-----------------|
| 37 | Récupérer le D10 et la quittance au niveau des services de douane et les remettre à l'approvisionneur. | Transit |
| 38 | Transmettre immédiatement le D10 et la quittance à l'acheteur d'Alger | Approvisionneur |
| 39 | Remettre le D10 et la quittance à DFC pour les joindre au dossier à déposer à la banque domiciliatrice pour paiement du fournisseur. | Acheteur |
| 40 | Demander à DFC le Swift et le communiquer au fournisseur et à l'approvisionneur. | Acheteur |
| 41 | Vérifier si le fournisseur a bien reçu le Swift sinon le lui communiquer une deuxième fois. | Approvisionneur |
| 42 | Classement du dossier et mise à jour de l'historique | Approvisionneur |

Pour le Complexe BEJAIA

M. Salim REBRAB



Pour le Siège Alger

Mme Lynda REBRAB



Siège Alger :

✉ : Ilôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

5

Siège Alger :

✉ : Ilôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

4



BON DE RECEPTION

| | | |
|-------------|------------------|---------------|
| N° de pièce | Réf. fournisseur | Date de pièce |
| | | |

| Produit | Désignation | Réf. Fabricant | Emplacement | Qté livrée | Surplus |
|---------|-------------|----------------|-------------|------------|---------|
| | | | | | |

| |
|------------------|
| Signature |
| |

rgesoom_BLAchat.drp imprimé en 00:00:00

Imprimé le 30/09/2007 à 13:51

1

Siège Alger :

✉ : Ilôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

BORDEREAU D'ENVOI DES DOCUMENTS

Date :

Ci-joint, documents originaux concernent commande ci-après :

Demande d'achat N° :

Nature :

Bon de commande N° :

Fournisseur :

Facture N° :

Montant :

Navire :

Du :

BL Groupage N° :

Conteneur N° :

Documents transmis :

| | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Facture originale | <input type="checkbox"/> Certificat sanitaire |
| <input type="checkbox"/> Connaissance original | <input type="checkbox"/> Certificat d'âge |
| <input type="checkbox"/> EX1 | <input type="checkbox"/> Certificat de poids et de qualité |
| <input type="checkbox"/> EUR 1 | <input type="checkbox"/> Certificat de conformité |
| <input type="checkbox"/> Liste de colisage | <input type="checkbox"/> Certificat phytosanitaire |
| <input type="checkbox"/> Certificat d'origine | <input type="checkbox"/> Certificat d'analyse physico-chimique et bactériologique |

| | |
|----------------------|---------------------------|
| Visa de l'acheteur : | Accusé réception Transit: |
| Nom : | Nom : |
| Signature : | Signature : |

Direction Générale
Ilôt D n° 6 Zhun Garidi II - Alger
☎ +213 21.56.38.10 - ☎ +213 21.56.37.55

Siège Social
Usine - Nouveau Quai Port de Bejaia - Bejaia
☎ +213 34.20.20.00 - ☎ +213 34.21.27.73

CONDITIONS GENERALES D'ACHAT

Siège Alger :

✉ : Ilôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.
☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / ☎ : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

ARTICLE 1 - OBJET

Les présentes Conditions Générales d'Achat s'appliqueront à tous les achats de Produits par l'Acheteur auprès du Vendeur. Les termes ci-dessous auront le sens suivant :

« **Acheteur** » : **Société Cévital spa**

« **Vendeur** » : toute personne physique ou morale sélectionnée par l'Acheteur pour s'acquitter du bon de commande.

« **Produits** » : tout service, ou marchandise, ou bien, tel que spécifié sur le bon de commande.

« **Commande** » : tout accord écrit entre le Vendeur et l'Acheteur, concernant l'achat de Produits.

« **bon de commande** » : document synthétique qui fera partie intégrante de la Commande.

« **Spécifications** » : description technique, sous forme de fiche technique, des Produits achetés.

ARTICLE 2 - DOCUMENTS CONTRACTUELS

La Commande sera composée au minimum des documents suivants :

1°) le bon de commande et ses conditions spécifiques définies par écrit dans les Spécifications

2°) les présentes Conditions Générales d'Achat (« CGA »),

Du fait de l'acceptation de la Commande par le Vendeur, les présentes CGA se substituent de plein droit aux conditions générales et particulières de vente du Vendeur.

ARTICLE 3 - PORTEE DES OBLIGATIONS DU VENDEUR

Le Vendeur, en sa qualité de professionnel, conseillera correctement l'Acheteur sur lesdits Produits. Le Vendeur veillera à ce que les Produits soient conformes à toutes les exigences légales en vigueur, y compris, sans s'y limiter, les exigences de santé et de sécurité.

Le Vendeur se conformera à toutes les exigences de l'Acheteur pour ce qui concerne, sans s'y limiter, la livraison, la facturation, la qualité des Produits et leur entreposage.

ARTICLE 4 - CESSION ET SOUS-TRAITANCE

Le Vendeur ne sera pas autorisé à céder la Commande, ni à sous-traiter tout ou partie de son exécution sans l'accord écrit préalable de l'Acheteur. Toute cession ou sous-traitance sans accord de l'Acheteur constitue une violation grave de l'accord et peut entraîner de plein droit l'annulation de la Commande.

ARTICLE 5 – CONFIDENTIALITE

Tous les documents et informations relatives à la Commande sont confidentiels et ne pourront être portés à la connaissance de tiers. Il ne pourra être dérogé à la confidentialité y compris après l'achèvement de la Commande.

ARTICLE 6 - PENALITES POUR RETARD DE LIVRAISON

La date de livraison constitue une condition essentielle de la Commande. Tout manquement par le Vendeur à son obligation de livrer à la date de livraison spécifiée et dans les quantités donnera lieu au paiement par le Vendeur à l'Acheteur des pénalités suivantes :

- (a) tous les coûts ou pénalités qui pourront être imposés à l'Acheteur par ses fournisseurs ou ses clients en conséquence dudit manquement et
- (b) des dommages et intérêts d'un montant de deux pour cent (2 %) du prix d'achat total des Produits commandés par jour ouvré de retard de livraison à compter de la date de livraison spécifiée et limités à dix pour cent (10 %) dudit prix d'achat total.

Aucune notification préalable ne sera nécessaire pour l'application des pénalités ci-dessus.

ARTICLE 7 – PRIX – FACTURATION – CONDITIONS DE PAIEMENT

Les prix, délais et conditions de paiement sont spécifiés sur le bon de commande.

Les factures seront éditées en autant d'originaux que stipulé. Elles seront envoyées à l'adresse spécifiée sur le bon de commande et rappelleront le numéro du bon de commande et les références. Elles seront émises dans la monnaie spécifiée sur le bon de commande.

Le paiement sera effectué conformément aux conditions spécifiées sous réserve que le Vendeur ait rempli l'ensemble de ses obligations.

ARTICLE 8 - RISQUES ET RESPONSABILITE

Le transfert des risques et de la responsabilité tant du Vendeur que de l'Acheteur se fera selon les règles relatives aux Incoterms de la CCI tels que définis dans leur dernière révision en l'an 2000 et précisément selon l'Incoterm mentionné dans la Commande.

ARTICLE 9 – ASSURANCES

L'Acheteur, selon la réglementation algérienne en vigueur assurera par lui-même les Produits transportés.

ARTICLE 10 – RECEPTION

S'il est découvert à la livraison que les Produits ne sont pas conformes à la Commande, l'Acheteur aura le droit de les refuser et de retourner ces Produits au Vendeur, aux frais du Vendeur, et d'obtenir le remboursement du prix déjà payé par l'Acheteur pour ces Produits, ou le remplacement des Produits défectueux aux frais du Vendeur et ce, sans préjudice de l'application des pénalités prévues à l'Article 7.

Des visites d'inspection peuvent être effectuées dans les locaux du Vendeur. Ces visites n'impliqueront pas une approbation des Produits.

ARTICLE 11 – GARANTIES

Outre toute autre garantie prévue par la loi en vigueur, le Vendeur garantit les Produits de tout défaut et toute non-conformité. Le cas échéant, cette garantie sera étendue pour une période de 12 mois à compter de la date de signature confirmant la réception des Produits.

ARTICLE 12 - FORCE MAJEURE

Aucune des parties ne pourra être tenue pour responsable d'un manquement à exécuter ses obligations contractuelles aux termes du présent contrat, si ce manquement est dû à un événement imprévisible, insurmontable et hors du contrôle de la partie concernée, et qui ne peut être évité par des mesures commercialement raisonnables prises par ladite partie (« Cas de Force Majeure »).

ARTICLE 13 - VIOLATION – RESILIATION

Tout manquement grave par le Vendeur à l'une quelconque de ses obligations peut entraîner à la seule initiative de l'Acheteur soit l'annulation de la Commande soit l'exécution de celle-ci par un tiers aux frais du Vendeur défaillant.

ARTICLE 14 – COMPETITIVITE

Le Vendeur s'engage à soumettre à l'Acheteur l'offre la plus compétitive que le Vendeur ferait à des tiers pour la fourniture de produits similaires dans des quantités ou ayant des caractéristiques similaires à celles commandées au Vendeur.

ARTICLE 15 - LIVRAISON

Siège Alger :

✉ : Hôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

Les marchandises doivent être conditionnées conformément aux exigences du produit à fournir et emballées selon les normes requises pour le transport par voie maritime ou multimodale. Chaque colis devra être numéroté et marqué, le marquage devant notamment mentionner le numéro de commande, le nom de l'expéditeur ainsi que celui du destinataire (CEVITAL, Nouveau Quai – Port de Bejaia – Algérie). Les marchandises expédiées sous forme conventionnelle seront délivrées pour leur mise à FOB et leur expédition groupée sur notre plate-forme de groupage indiquée sur la demande de cotation. Cette plate-forme est également chargée du suivi des commandes (dont elle est informée en temps réel), ainsi que de la collecte et de l'envoi des documents y afférents. Elle se mettra en contact avec le fournisseur aussitôt qu'elle sera informée de la commande. Le fournisseur peut la contacter librement, de son côté, pour toute information ou assistance. La mise à FOB des marchandises, à partir de leur réception sur la plate-forme sera assurée par cette dernière aux conditions et tarifs agréés par CEVITAL et portés à la connaissance des fournisseurs qui les incluront dans leur prix FOB. Les marchandises doivent être accompagnées d'un pli cartable contenant les documents requis sur le bon de commande. Tous les documents seront établis au nom de CEVITAL, Nouveau Quai, Port de Bejaia.

ARTICLE 16 – CONFORMITE AUX LOIS

Le Vendeur se conformera strictement à toutes les lois, règles, réglementations et ordonnances applicables à l'exécution de la Commande.

ARTICLE 17 – SANTE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT

Le Vendeur se conformera, et veillera à ce que ses salariés, et agents, ainsi que ses locaux, se conforment à toutes les lois et réglementations en vigueur relatives à la santé, la sécurité et l'environnement.

Lors de la livraison des Produits, le Vendeur, son personnel et/ou ses sous-traitants respecteront toutes les règles et normes en vigueur dans les locaux de l'Acheteur, concernant la santé, la sécurité, les conditions de travail et l'environnement, ainsi que toutes les lois et réglementations en vigueur.

ARTICLE 18 - LOI APPLICABLE – JURIDICTION

Le Vendeur et l'Acheteur s'engagent à essayer de régler tout désaccord sur l'interprétation ou l'exécution de la Commande à l'amiable dans un premier temps. Si aucun accord amiable n'est trouvé dans un délai raisonnable, ils conviennent de s'en remettre à un arbitre désigné d'un commun accord entre l'Acheteur et le Vendeur. Ils s'engagent en outre à respecter la décision d'arbitrage et à la considérer comme finale et définitive.

La Convention de Vienne sur la Vente Internationale de Biens ne sera pas applicable.

Résumé :

Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle pour la gestion d'une organisation, mis en œuvre par les dirigeants ou en leur nom pour leurs besoins propres sur la totalité des activités administratives et opérationnelles d'une organisation en vue d'atteindre dans les meilleures conditions la réalisation des objectifs de cette organisation, et que sa mise en place est indispensable pour promouvoir la sécurité et la maîtrise des différents risques inhérents à l'activité des entreprises.

La mise en œuvre de cette approche de contrôle interne s'effectuera par l'application dans les divers cycles qui se retrouvent traditionnellement dans l'activité d'une entreprise, à savoir : le cycle des achats ; le cycle des ventes.

L'objectif de cette étude est d'expliquer la mise en place de système de contrôle interne au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-Industrie sur les cycles achat et vente, pour montrer comment il peut détecter les insuffisances afin d'apporter aux dirigeants un éclairage sur l'ensemble des activités de leur entreprise et les idées à prendre les décisions appropriées.

Mots clés : contrôle interne, cycle achat-fournisseur, cycle vente-client, CEVITAL Agro-Industrie

Summary:

An effective internal control system is an essential component for the management of an organization, implemented by the managers or on their behalf for their own needs on all the administrative and operational activities of an organization in order to achieve in the best conditions the accomplishment of the objectives of this institute, and that its implementation is essential to promote safety and the control of the various risks inherent in the activity of the companies.

The implementation of this internal control approach will be carried out by application in the various cycles that are traditionally found in the activity of a company, namely: the purchasing cycle; the sales cycle.

The objective of this study is to explain the implementation of the internal control system within the company CEVITAL Agro-Industrie on the purchase and sale cycles, to show how it can detect the insufficiencies in order to bring to the leaders insight into all of their company's activities and the ideas to make the appropriate decisions.

Key words: internal control, purchase-supplier cycle, sales-customer cycle, CEVITAL Agro-Industry