

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET PIBILLIERE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Titre :

Impact de l'audit sur l'approvisionnement de l'Entreprise algérienne.

Cas pratique : Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)

Elaboré par :

MADI Massinissa.
Abdelhafid.

Encadreur :

Dr BENNOUR

Lieu de stage : Entreprise Portuaire, Bejaia

Période du stage : de 01/04/2014 au 31/05/2014.

2013/2014

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET PIBILLIERE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Titre :

Impact de l'audit sur l'approvisionnement de l'Entreprise algérienne.

Cas pratique : Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)

Elaboré par :

**MADI Massinissa.
Abdelhafid.**

Encadreur :

Dr BENNOUR

Lieu de stage : Entreprise Portuaire, Bejaia

Période du stage : de 01/04/2014 au 31/05/2014.

2013/2014

Remerciements

- Nous ne remercierons jamais assez notre encadreur monsieur ABDELHAFID BENNOUR pour ses orientations et ses conseils tout au long de notre travail ;
- Nous tenons à remercier également notre promoteur au sein du EPB, monsieur BOUCHABBAH pour sa disposition et son suivi tout au long de notre étude ;
- Sans oublier également toute l'équipe de différents services qui nous a tant soutenue et aidée durant toute la période de notre stage ;
- Tous les enseignants de l'ESC et tout le staff administratif ;
- tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

En fin, nous tenons à remercier les membres de jury d'avoir accepter d'évaluer notre travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes parents et aussi à toutes ma famille qui ma soutenue surtout ma sœur Nassima, ma grande sœur Hakima et à mes frères Fatah, Omar et Kakou et son épouse Nassima, ainsi que mes neuneus méssi et mounib et mes nièces adorée mina, vanisa et Sarah

Plan

Introduction générale

1^{ère} Partie

Contrôle et audit interne : de quoi s'agit-il ?

Chapitre I : Audit et contrôle interne

Section 1 : Audit interne et notions fondamentales

Section 2 : Contrôle interne et gestion des risques

Chapitre II : Audit interne et audit opérationnel

Section 1 : Audit interne

Section 2 : Audit opérationnel

Chapitre III : Les procédures d'achat et de stockage

Section 1 : Les procédures des achats

Section 2 : Le stockage

2^{ème} Partie

Pratique l'audit de la fonction approvisionnement dans le domaine portuaire

Chapitre I: Présentation de l'entreprise

Section 1: connaissance sur l'entreprise portuaire de Bejaia

Section 2: présentation de la direction logistique

Section 3: procédure d'achat en niveaux de port de Bejaïa

Chapitre II : Audit de la fonction approvisionnement : Cas d'EPB

Section I: Description des procédures d'achat et de stockage

Section II: Audit de la Fonction approvisionnement

Conclusion générale

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Relation entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne.

Tableau n° 0 2 : Effectif permanent par catégories socio professionnelles arrêté au 31 /01 / 2013

Tableau n°03 : Effectif contractuel par catégories socio professionnelles arrêté au 31/ 01/ 2013

Tableau n° 0 4 : Effectif féminin par structure et par catégories socio professionnelles au 30 avril 2011

Tableau n° 0 5 : les moyens humains de la direction logistique

Tableau n° 0 6 : les moyens matériels de la direction logistique

Tableau n° 07: Plan qualité

Tableau n 08 : Enregistrement et codification

Tableau n 09 : liste des destinataires

Liste des figures :

Figure n°01 : Processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

EPB : entreprise portuaire de Bejaia

AMF : Autorité des marchés français

AMRAE : Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise

BLF : bon livraison facture

BMS : bon mouvement stock

BTS : bon transfert des stocks

B.D : don de commende

B.R : bon de réception

D.A : demandes d'achat

CIA: certificated internal auditor examination

C.O.S.O: Committee of Sponsoring Of the TREADWAY Commission

COM: commercial

DCA: direction centrale d'audit

FRAP : feuille de révélation et d'analyse de problème

IFAC: International Federation of Accountants

IFACI : l'Institut français de l'Audit et du Contrôle Internes

IIA: The Institute of Internal Auditors

LSF ; la Loi sur la sécurité financière¹ du 1er août 2003 en France

PME : petites et les moyenne entreprises

QCI : questionnaire du contrôle interne

SOX : la Loi Sarbanes- Oxley de juillet 2002 aux Etats-Unis

Liste des annexes

Liste des annexes

Annexe N°01 : Demande d'Achat

Annexe N°02 : Bon de commande

Annexe N°03 : Bon de réception

Annexe N°04 : Facture

Annexe N°05 : Fiche de valorisation et mouvement des stocks

Annexe N°06 : la grille d'analyse des tâches

Annexe N°07 : questionnaire d'audit de gestion

Annexe N°08 : flow charte

Introduction générale et la problématique

Introduction générale

L'entreprise est un ensemble de moyens matériels, financiers et humains regroupés pour réaliser un maximum de profit. Elle vit dans un contexte marqué par les effets croissants de la mondialisation des échanges, et d'une pression concurrentielle qui s'accroît d'une façon intense due à l'existence de performances technologiques et de compétitivité.

Toutes les entreprises, grandes, moyennes et petites, se trouvent dans l'obligation de mettre en œuvre des instruments de gestion plus pertinentes et plus rigoureuses.

L'ouverture internationale et la mondialisation des marchés leur procurent l'exigence de se confronter à l'amélioration de leur performance pour assurer leur survie et atteindre ses objectifs ; pour cela les dirigeants doivent s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de leur organisation.

Dans ce sens, les entreprises sont donc appelées à développer toutes les activités reliées de façon large au contrôle interne et à l'audit pour assurer la bonne gouvernance de l'entreprise.

La fonction d'audit donc permet aux dirigeants d'ajuster les méthodes de fonctionnement pour répondre à leurs besoins d'informations rapides et pertinentes à la prise de décision.

L'audit et le contrôle interne en Algérie se heurtent à des problèmes liés à la méfiance du top-management à l'égard du contrôle, à l'indépendance de la fonction d'audit interne, et ce, par rapport au manque de communication et de compétence. Pour y remédier, il est alors proposé que les auditeurs internes aient un niveau de compétence élevé et deviennent une source de valeur ajoutée, et de se hisser au niveau des préoccupations de leur organisation.

L'audit se caractérise par deux activités distinctes mais complémentaires : savoir l'audit financier et l'audit opérationnel ; mais dans notre travail, on va s'intéresser à l'audit opérationnel pour lequel les normes sont moins claires que l'audit financier.

Il a pour objectif d'analyser les écarts de gestion et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies afin d'améliorer les performances organisationnelles.

Face à la complexité et au volume des opérations, l'audit opérationnel prend de plus en plus d'importance dans l'organisation et surtout s'est formalisé, ce qui nous amène à se demander :

Quel est l'impacte de l'audit sur l'Entreprise Portuaire ?

Pour tenter de répondre à cette question centrale, nous avons jugé utile de répondre aux questions suivantes :

- que faut-il entendre par l'audit ?
- Ses objectifs ?
- Comment doit-on procéder au contrôle interne en ayant recours à une mission d'audit ?

Pour répondre à ces questions les hypothèses suivantes ont été prises pour base de travail :

La méthode d'audit interne est se précise les points forts et les points faibles, en analysons les écarts qui handicape l'atteinte de ses objectifs, c'est pour cela que le top-management des entreprises accordent une grande importance aux résultats d'audit pour la prise de décisions.

L'audit est une fonction autonome dans une entreprise, sa mission se conclue par la rédaction d'un rapport sur la situation de l'entité, qui doit contenir des constats, des conséquences et des recommandations dégagés par l'auditeur a la fin de sa mission, ces derniers qui permettent l'amélioration de la gestion de l'entité auditée.

La fonction d'audit est en plein évolution, qui a une importance primordiale dans la gestion, et qui se développe au sein des entreprises algérienne.

La présente étude aspire à atteindre les objectifs suivants :

- Déterminer les notions de l'audit interne et du contrôle interne ainsi que leur contenu ;
- Déterminer la méthodologie suivie par l'auditeur durant la réalisation de sa mission.

Pour ce faire, la méthode descriptive a été suivie afin de simplifier le concept, répondre aux questions posées et confirmer l'exactitude des données avancées.

Ainsi ce travail se présente comme suit :

• **En première partie :** nous présentons trois chapitres, le premier traitant les notions d'Audit et contrôle interne, le deuxième concerne l'Audit interne et audite opérationnel, le troisième sur la procédure d'achat et de stockage.

• **Et en deuxième partie :** c'est une étude de cas de la structure Approvisionnement de la Direction Logistique de l'entreprise Portuaire de Bejaïa.

1^{ère} Partie

***Contrôle et audit interne : de quoi
s'agit-il ?***

Chapitre I : Audit et contrôle interne

Introduction

L'entreprise est un ensemble de moyens humains et matériels organisés en vue d'accomplir des missions et atteindre des objectifs bien déterminés.

Pour ce faire, des systèmes, méthodes et normes sont mises en place dans le but d'assurer leurs réalisations de façon optimale afin de garantir un profit maximum à l'entreprise.

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, se trouvent dans l'obligation de mettre en œuvre des règles de gestion pertinentes pour assurer l'efficacité, productivité et rentabilité.

Elles sont de ce fait confrontées à la nécessité de mettre en place des dispositifs de pilotage économique rigoureux, et sont appelées à développer toutes les activités relatives au contrôle interne

Pour que ce contrôle soit efficace, il doit être effectué par une personne qualifiée, objective et n'ayant pas d'intérêt dans l'entreprise, c'est l'auditeur.

La finalité de la mission d'audit consiste à fournir des analyses, des appréciations et des recommandations afin de permettre une prise de décision ciblée et efficace.

Ainsi le cadre théorique de l'audit et du contrôle interne ne peut être abordé sans avoir préalablement précisé les notions de gouvernance d'entreprise, contrôle interne, contrôle de gestion, audit interne et externe, et management des risques.

Section 01 : Audit Interne et Notions Fondamentales

L'entreprise est un ensemble organique en vue d'accomplir un objectif déterminé ; pour ce faire, des systèmes, méthodes et normes sont choisis dans le but d'assurer un équilibre entre la viabilité et le profit de l'entreprise

Comment mieux éclairer une fonction qu'en traçant les frontières de son action par rapport à celles qui jouxtent son domaine d'application.

On évitera bien des confusions en précisant clairement comment se situe l'audit interne par rapport à l'audit externe, contrôle de gestion et contrôle interne. Et sa relation avec la gouvernance de l'entreprise et sa gestion des risques.

1. Audit interne et gouvernance d'entreprise

En premier lieu nous présentons les bases théoriques concernant l'audit interne et la gouvernance de l'entreprise.

1.1. Notion d'audit interne et gouvernance

L'Institut des Auditeurs Internes (The Institute of Internal Auditors: IIA), définit l'audit interne comme « an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes ⁽¹⁾ ».

Selon l'Institut français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ³ ».

Le terme de gouvernance a donné lieu à plusieurs définitions. Nous retiendrons deux, celle proposée par le Comité " Cadbury " selon laquelle la gouvernance d'entreprise représente « le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées ⁴ ».

Pour la deuxième « le gouvernement d'entreprise ou corporate, en anglais, est l'organisation du pouvoir au sein d'une société ou d'une entreprise visant à un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires ou sociétaires ⁵ ».

⁽²⁾ : www.theiia.org

³ :idem

⁴ :

⁵ :

Le terme de gouvernance d'entreprise qui figure bien dans les deux définitions de l'audit interne suggère les liens pouvant exister entre ces deux notions.

1.2. Lien entre l'audit interne et la gouvernance

La gouvernance d'entreprise repose sur un courant d'opinion qui s'est développé aux États-Unis, au Japon et en Europe, en réaction à une série de scandales. Les infractions les plus manifestes à la bonne gouvernance concernent :

- Enron en novembre 2001 ;
- Arthur Andersen en janvier 2002 ;
- Worldcom - MCI en mars 2002 ;
- Vivendi en juillet 2002 ;
- Global Crossing en janvier 2003 ;
- Security Trust, Invesco, Putman. Fin 2003 ;
- Elf et Crédit Lyonnais (Eiteman, Stonehill et Moffett, 2004).

Estimant que les scandales anciens et récents étaient imputables à l'inefficacité des systèmes de contrôle interne, les législateurs des principaux pays développés ont été amenés à mettre en place des lois. C'est le cas de la Loi Sarbanes- Oxley (SOX) de juillet 2002 aux États-Unis, de la Loi sur la sécurité financière (LSF) du 1er août 2003 en France. Ces deux lois imposent de nouvelles obligations en matière de contrôle interne.

En France par exemple, la LSF poursuit plusieurs objectifs à savoir :

- Moderniser les autorités de contrôle avec création de l'autorité des marchés (AMF) et du Haut Conseil du Commissariat aux comptes.
- favoriser la transparence qui permettrait aux actionnaires d'être mieux informés sur les procédures de contrôle interne et les méthodes de travail ainsi que sur la répartition des pouvoirs des organes dirigeants qui conduisent aux décisions prises par ces derniers. Dans ce cadre, il est demandé au président du conseil d'administration ou de conseil de surveillance de rendre compte dans un rapport, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

Au-delà de leurs différences, les lois SOX et LSF font du contrôle interne un enjeu majeur de la gouvernance de l'entreprise et une responsabilité accrue des plus hauts responsables des entreprises. Dans ce cadre, et pour satisfaire aux obligations légales, la fonction d'audit interne a un rôle fondamental à jouer dans le processus de préparation et de production du rapport sur le contrôle interne. En effet l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant son amélioration continue. Ainsi sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le

gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. L'évaluation par l'auditeur interne doit porter sur les aspects suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine et le respect des lois et règlements.

A travers ces aspects, découlent les missions généralement attribuées à l'auditeur interne :

1. Une mission d'audit opérationnel, plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place ; L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité, en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer de leur suivi ;

2. Une mission d'audit financier, orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers. Ici, l'auditeur interne doit s'assurer, en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables ; Il ne s'agit nullement ici, d'une mission de certification des comptes ;

3. Aux deux premières missions traditionnelles, s'ajoutent une mission d'audit de la stratégie. Ici, l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été prévu et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations. Selon la norme relative à la gouvernance d'entreprise, il incombe également à l'auditeur interne d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration. A cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants : promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ; garantir une gestion efficace des performances de l'organisation assortie d'une obligation de rendre compte ; bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ; fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités.

En définitive, les contrôles à réaliser par l'auditeur interne visent à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont maîtrisées et que l'entreprise est gérée efficacement et dans la transparence. C'est la condition d'une bonne gouvernance et à ce titre, la fonction d'audit interne a une responsabilité qui ne peut que légitimer son rôle d'acteur majeur de la gouvernance d'entreprise.

2. Audit et contrôle interne

Il y a encore peu de temps, nombreux étaient ceux qui discernent mal la frontière entre le contrôle interne et l'audit interne.

2.1. Définition du contrôle interne

Il est usuel de dire que le contrôle interne est un procédé, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que :

Les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent ainsi 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, et les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Selon l'IFAC (International Federation of Accountants), « le contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue de s'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités⁷ ».

2.2. Lien entre l'audit et le contrôle interne

Il résulte de cette définition que le contrôle interne constitue un ensemble de dispositifs préventifs et « sécuritaires » instaurés dans une entreprise par son top-management et sous sa responsabilité, destiné à maîtriser ses activités et assurer sa longévité, autour des axes majeurs suivants :

- la sauvegarde du patrimoine et la garantie de la qualité de l'information ;
- l'application des instructions de la direction générale et l'amélioration de son efficacité ;
- l'amélioration des performances.

Le contrôle interne est donc un système de prévention et de protection permanent mis en place dans une organisation sur lequel intervient des hommes et des femmes.

Il n'est donc ni un examen, ni une fonction ou un service (comme l'audit interne par exemple), au contraire de l'audit dont la finalité consiste en un examen réalisé par un professionnel interne « auditeur interne » ou externe « auditeur externe », conformément à des normes et référentiels.

En conséquence, le contrôle interne, parce qu'il est un système, sera soumis à l'audit dans la mesure où l'auditeur devra généralement s'appuyer sur lui pour mener à bien sa mission. Toutefois, la fonction « audit interne » d'une organisation fait partie de son dispositif de prévention et de sécurité et donc du contrôle interne.

3. Audit interne et audit externe

Il y a souvent matière à confondre entre l'audit interne et l'audit externe.

⁷ :ISIDORE. Feujo : «guide des audits, quelles synergies gagnantes pour l'entreprise», éd : AFNOR, 2004.p.

3.1. Définition de l'audit externe

On appelle « audit externe » l'audit comptable et financier, que la mission soit de certifier les états financiers ou de donner des conseils dans ce domaine. Pour l'activité de conseil dans les autres domaines, on ne dit pas « audit externe » mais « conseil en organisation » ou « consulting ⁹ ».

Donc l'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : « l'audit externe certifie la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers ¹¹ ».

3.2. Lien entre l'audit interne et externe

Lors de la naissance des deux notions, il y'avait beaucoup de confusions qui ont pu en résulter. Aujourd'hui les deux fonctions sont nettement différenciées et la définition de l'audit externe est universellement admise, cependant il est utile de noter également qu'elles sont largement complémentaires.

3.2.1. Les différences

Quant au statut : c'est une évidence mais qui est fondamentale. L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise, l'auditeur externe (Cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.

Quant aux bénéficiaires de l'audit : l'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables, de l'entreprise. L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseur, etc.

Quant aux objectifs de l'Audit : alors que l'objectif de l'audit Interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne et de recommander les actions pour l'améliorer, celui de l'audit Externe est de certifier : la régularité, la sincérité et l'image fidèle,

Quant au champ d'application de l'Audit : le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers.

Le champ d'application de l'Audit Interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs

⁹ : Pierre SCHICK : "Mémento de l'audit interne, méthode de conduite d'une mission", éd : DUNOD, Paris 2007.p.52.

¹¹ Jacques RENARD : "Théorie et pratique de l'audit interne", éd : d'organisation, Paris 2006.p.65

dimensions.

Ainsi, porter une appréciation technique sur l'entretien de tel matériel de fabrication ou apprécier qualitativement les modalités de recrutement de l'encadrement est tout à fait dans le champ d'application de l'Audit Interne et en dehors de celui de l'audit externe. Toutefois, ce dernier est concerné par l'entretien ou le recrutement dans leurs dimensions financières.

Quant à la prévention de la fraude : l'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant qu'elle a, ou est susceptible d'avoir, une incidence sur les résultats. En revanche, une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'Audit Interne, mais non l'Audit Externe.

Quant à l'indépendance : il va de soi que cette indépendance n'est pas de même nature. L'indépendance de l'audit est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire ; celle de l'auditeur interne est assortie des restrictions.

Quant à la périodicité des audits : les auditeurs externes réalisent en général leurs missions de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année. En dehors de ces périodes, ils ne sont pas présents, sauf le cas de certains grands groupes dont l'importance des affaires, exige la présence permanente d'une équipe tout au long de l'année.

L'auditeur interne travaille en permanence dans son entreprise sur des missions planifiées en fonction du risque et qui l'occupent avec la même intensité quelle que soit la période. Mais observons également que l'auditeur externe est en relation avec les mêmes interlocuteurs dans les mêmes services, alors l'auditeur interne change sans cesse d'interlocuteur. Du point de vue relationnel c'est donc l'audit externe qui est permanent et l'audit interne périodique.

Les différences entre les deux fonctions sont donc précisées et bien connues ; il ne serait y'avoir de confusion. Car l'appréciation et la bonne mise en œuvre de leur complémentarité est pour l'organisation tout entière un gage d'efficacité.

3.2.2 Les complémentarités

L'identification de ces complémentarités est très importante. Pour qu'il y'ai pas de confusion entre les deux notions, On rappellera que le champ d'application et objectifs sont totalement complémentaires.

L'audit interne est un complément de l'audit externe puisque la ou existe une fonction d'audit interne, l'auditeur externe est tout naturellement conduit à apprécier différemment les qualités de régularité, sincérité et image fidèle de l'entreprises et des comptes qui lui sont présentés.

Il peut même être amené à s'inspirer des travaux de l'audit interne pour asseoir son jugement ou appuyer sa démonstration.

L'audit externe est un complément de l'audit interne. Les auditeurs externes, toutes spécialités confondues, peuvent apporter aux auditeurs internes :

- le « regard de l'extérieur », utile pour les aider à prendre du recul par rapport aux réalisations quotidiennes. Souvent préoccupés par des problèmes internes. L'arrivée des auditeurs externes peut être l'occasion de « décompresser » et d'échanger avec les collègues de l'extérieur sur les évolutions et les nouveautés intervenues dans les modes opératoires de leurs métiers.
- Un appui de taille pour se valoriser en interne. Certes, le recours à un auditeur externe non légal peut être considéré parfois comme un échec de l'organisation actuelle. Le risque existe et il ne faudrait pas le sous-estimer. Il n'en demeure pas moins que, sur la base de nos analyses empiriques, les auditeurs internes sortent souvent renforcés d'un audit externe, tout simplement parce qu'ils font bien leur métier, même s'ils ne sont pas toujours suffisamment soutenus par la direction, voire par les autres services.
- La rigueur et la crédibilité de la méthodologie qu'ils pratiquent, en participant à certains travaux avec les auditeurs externes ou tout au moins, en observant leurs pratiques, les auditeurs internes peuvent avoir une meilleure organisation de leurs missions et un déploiement approprié de leur méthodologie à travers les enseignements qu'ils pourront en tirer. Cela peut également contribuer à améliorer la communication avec leurs collègues internes.
- L'éveil nécessaire pour orienter le plan de formation des auditeurs internes. Dans la mesure où les auditeurs internes pourraient en tirer bénéfice pour l'amélioration de leurs compétences techniques ou de leur développement humain ou communicationnel.
- La possibilité de tirer un plus grand bénéfice des expériences des auditeurs externes dans la gestion et la conduite des projets.

4. audit interne et contrôle de gestion

Ces deux fonctions se ressemblent car elles s'intéressent toutes les deux à toutes les activités de l'entreprise et elles se différencient quand aux objectifs, champ d'application, périodicité et méthodes de travail.

4.1. Notion du contrôle de gestion

On peut le définir schématiquement comme étant, « L'activité permettant le pilotage économique et financier de l'organisation¹² », qui est fondé sur la comparaison des prévisions et des résultats des indicateurs de performance.

En outre le contrôle de gestion peut être représenté comme « un ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables, les

¹² : Jacques RENARD : "Théorie et pratique de l'audit interne", éd : d'organisation, Paris 2006..p.80.

données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise...¹³». Cela implique la fixation de grandes orientations et d'objectifs à atteindre (planification stratégique), les moyens pour y parvenir et pour apprécier (et anticiper) les résultats obtenus (atteints ou non et pourquoi) afin de procéder à temps aux actions correctives qui s'imposent.

Si la définition a varié dans le temps le contrôle de gestion reste caractérisé par deux éléments

- L'espace vital de la fonction et le système d'information de gestion ;
- Elle est au service de la performance.

Ces deux caractéristiques permettent d'identifier ressemblances, différences et complémentarités

4.2. Lien entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Il y a encore peu de temps, nombreux étaient ceux qui discernent mal la frontière entre les deux fonctions. Une des causes tient doute au fait qu'elles ont suivi des évolutions comparables.

De même que l'audit Interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations même le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise.

4.2.1 Les ressemblances

-Les deux fonctions s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise et ont donc un caractère universel

- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel : il attire l'attention, recommande, propose mais n'a pas de pouvoir opérationnel.
- Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évaluation d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes.
- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie, c'est-à-dire au plus haut niveau de l'entreprise.

Mais les différences sont suffisamment importantes pour permettre de les identifier et de les distinguer.

4.2.2 Les différences

Les deux concepts se diffèrent par rapport à leurs objectifs, champ d'application, la périodicité et aussi leurs méthodes de travail.

¹³: Isidore FEUJO : "guide des audites, quelles synergies gagnantes pour l'entreprise", éd : AFNOR, Saint-Denis 2005

Différence quant aux objectifs : les objectifs de l'Audit Interne, visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Quant au contrôleur de gestion il va s'intéresser plus à l'information qu'aux systèmes et procédures ; défini au sens le plus large, on peut dire que son rôle est de définir ou d'aider à définir la performance, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation. Pour ce faire, il est le concepteur du système d'information de l'entreprise et contribue à la définition des structures, actions totalement contraires avec l'audit Interne.

Les responsabilités du contrôleur de gestion sont affirmées comme suit :

- concevoir le système d'information,
- contribuer à la conception de la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation
- faire fonctionner correctement le système d'information,
- effectuer les études économiques et les coordonner

A la différence de l'audit, il fait partie du dispositif interne mis en place dans l'organisation pour améliorer le processus de planification stratégique et opérationnelle en fournissant au management les informations pertinentes pour agir et prendre des décisions de façon éclairée.

Différence quant au champ d'applications : les deux Fonctions ont un champ d'application couvrant l'ensemble des activités, celles-ci ne sont pas considérées de la même façon. S'intéressant essentiellement aux résultats, réels ou prévisionnels, le contrôleur de gestion prendra en compte tout ce qui est chiffré et chiffrable. L'auditeur interne va aller au-delà de cette dimension et cela est particulièrement perceptible dans des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement, etc.

Différence quant à la périodicité : Alors que l'auditeur effectue des missions diverses tout au long de l'année selon une périodicité définie en fonction du risque, le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise. On peut ajouter que « son activité est souvent bousculée par les priorités de la direction générale », alors que l'activité de l'auditeur interne est planifiée et systématisée.

Différence quant aux méthodes de travail : La méthodologie de l'Audit interne est spécifique à la fonction. Les méthodes de travail du contrôleur de gestion sont, elles aussi, originaires et ne se confondent pas avec les précédentes : elles s'appuient sur les informations des opérationnels (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives.

3.2.3 Les complémentarités

Dans toutes ses interventions l'auditeur interne apporte une contribution au contrôle de gestion : le contrôle de gestion est d'autant plus efficace qu'il reçoit des informations élaborées et transmises dans un système de contrôle interne fiable et validé par l'audit

interne: l'audit interne va apporter au contrôle de gestion cette garantie sur la qualité de l'information .Comme les autres fonctions, il peut et doit être audité :

D'autre part les rapports d'audit interne peuvent et doivent donner au contrôleur de gestion des informations pertinentes pour lui permettre de juger du bon fonctionnement des processus, en cohérence avec les procédures prévues.

De la même façon et inversement l'Audit Interne va trouver auprès du contrôleur de gestion des informations qui vont être autant de clignotants susceptibles d'attirer l'attention des auditeurs sur des points de faiblesse à prendre en compte dans les missions d'audit.

On peut donc dire qu'au-delà des complémentarités il existe une véritable synergie entre les deux fonctions pour le bien commun de l'entreprise et sans que pour autant on puisse les confondre. Il n'est donc pas inexact de dire que les fonctions exercent l'une sur l'autre des contrôles réciproques.

5. Risque en audit interne

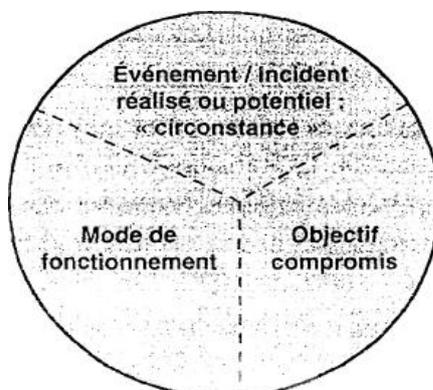
En audit interne, la notion de risque a toujours été associée à ce que l'on encourt si l'événement se réalise.

L'IIA et l'IFACI, définissent le risque comme « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs¹⁴ ».

Cette définition permet de mettre lien entre les notions de risques et objectifs : c'est-à-dire qu'il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif.

Donc le « risque » est un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement et d'un mode de fonctionnement empêche l'atteinte d'un objectif comme le montre le schéma ci-dessus¹⁵

Schéma : notion de risque et objectif



¹⁴: Pierre SCHICK : "Mémento de l'audit interne, méthode de conduite d'une mission", éd : DUNOD, Paris 2007.p.12

¹⁵ : Idem.

Maitrise des risques=contrôle interne

Source : Pierre SCHICK : "Mémento de l'audit interne, méthode de conduite d'une mission "page 12

On prend un exemple ¹⁶: il risque de pleuvoir cela impliquera que je risque de me faire tremper, on ne se fait pas tremper parce qu'il a plu mais parce qu'à la fois il a plu et on n'avait pas de parapluie : l'absence de parapluie devient l'une des causes, et à y réfléchir c'est la cause maîtrisable, donc la cause intéressante. Celui qui dit « je me suis fait tremper parce qu'il a plu » est un touriste imprévoyant ; l'auditeur dit : « je me suis fait tremper parce que je n'avais pas de parapluie ». La cause est l'absence de parapluie, la pluie n'est que la circonstance.

Donc la pluie, le comptable qui inscrit un montant erroné ou l'impute à un compte erroné ne sont pas des facteurs de risque : ce sont des événements que l'entreprise doit pouvoir détecter, voire anticiper.

En résumé : les facteurs de risque sont des lacunes de l'organisation qui, combinées à la survenance d'événements, vont entraîner des conséquences dommageables.

Prenons un exemple : nous redoutons que la salle informatique prenne feu puis l'ensemble du bâtiment.

Pour pallier les risques, nous allons prendre des mesures de :

- Prévention pour éviter l'incendie : panneaux d'interdiction de fumer et cendriers pour écraser sa cigarette ;
- Détection pour s'apercevoir que l'incident redouté est survenu malgré les mesures de prévention : détecteurs de fumées et de chaleur, en général au plafond ;
- Protection pour limiter les dégâts occasionnés par l'incendie : sprinklers et diffuseurs de gaz inertes, portes coupe-feu...

Donc l'auditeur est un préventeur de risque et pour pallier les facteurs de ces derniers il utilise trois types de mesures à savoir : Prévention, détection et protection.

En d'autre terme voilà ce que va être une mission d'audit interne : rechercher les risques, les prouver et les démontrer, élaborer des solutions et en convaincre les responsables puis suivre la mise en œuvre de ces plans d'actions.

¹⁶ : Idem. P.13.

Section 02 : contrôle interne et gestion des risques

Cette section étudie les caractéristiques générales de la gestion des risques d'entreprise en liaison avec le contrôle interne, dont il est une composante.

La gestion des risques d'entreprises est à la base de tout contrôle interne et l'auditeur doit comprendre le processus existant dans l'entité pour s'assurer que celle-ci a bien pris en compte les risques potentiels d'anomalies, d'autre par il doit identifié les risques pouvant affecter les états financier audités.

S'agissant plus particulièrement du contrôle interne l'auditeur comprendre les composantes du contrôle interne mis en place par l'entité afin d'apprécier les risques d'anomalies significatives

L'auditeur doit obtenir une compréhension suffisante de l'entité et de son environnement, afin d'identifier et d'évaluer les risques d'anomalie significatives et les contrôles mis en place par cette entité. Chose qu'on va voir dans cette section.

1. La notion du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais l'accord se fait sur l'essentiel. Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts comptables ont été les premiers à développer et à approfondir la notion de contrôle interne.

Beaucoup d'organisations professionnelles d'auditeurs et d'experts comptables ont formulé des définitions du contrôle interne. En voici quelques unes:

C.O.S.O. (Committee of Sponsoring Of the TREADWAY Commission):

«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 des objectifs ¹⁷»

En outre le contrôle interne se définit comme une discipline généralisée de gestion orientée vers le strict respect des procédures, lois et règlements.

La mise en place d'un contrôle interne de qualité fait partie intégrante des attributions de tout responsable, qui doit :

-Prévoir et planifier son action, en se fixant des objectifs ;

-organiser les moyens et méthodes pour réaliser les opérations visant à atteindre ces objectifs en maîtrisant les risques pris :

-animer ses partenaires : collaborateurs, clients, fournisseurs, collègues ;

-s'assurer que les opérations sont conformes a ses plans ;

-mesurer les résultats de ses actions et rendre compte ;

-contrôler l'avancement et corriger les écarts.

En conséquence, le contrôle interne, parce qu'il est un système, sera soumis à l'audit dans la mesure où l'auditeur devra généralement s'appuyer sur lui pour mener à bien sa mission. Toutefois, la fonction audit interne d'une organisation fait partie de son dispositif de prévention et de sécurité et donc du contrôle interne.

1. Objectifs et composantes du contrôle interne

Le contrôle interne a pour objectifs principales la protection de patrimoine de l'entité, la disponibilité d'une information de qualité et le respect des directives.

2.1. Objectifs du contrôle interne¹⁸

Ils sont généralement présentés comme la recherche de l'économie, de l'efficacité, de l'efficacités et de la sécurité. Il s'agira donc de :

Sécurité des actifs : le contrôle interne doit impérativement contribuer à la pérennité de l'entreprise en préservant son patrimoine et ses actifs

Le patrimoine de l'entreprise peut être mis en péril par des événements tels un vol, une fraude, une malversation et le contrôle interne doit assurer une protection de l'entreprise en cas de survenance de ces événements.

La qualité de l'information : la qualité de l'information est devenue un enjeu important pour toute entreprise, d'où la nécessité, aujourd'hui, de disposer d'un système d'information de qualité. Les décisions et choix stratégiques d'une

¹⁷ Mohamed HAMZAOUI « audit : gestion des risque d'entreprise et contrôle interne », éd : village mondial, France 2005 p.80

¹⁸ : Jacques RENARD : "Théorie et pratique de l'audit interne", éd : d'organisation, Paris 2006.p.124.126.

entreprise sont souvent fonction des informations dont elle dispose, il importe donc que ces informations soient complètes, exactes et mises à jour.

En outre le système de contrôle interne doit concourir à ce que les informations soient fiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

Le respect des directives : le domaine normatif qui entoure l'entreprise ne cesse de s'étendre : lois, règlements, contraintes professionnelles, qu'il convient de ne pas enfreindre. De même, la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise nécessite que les instructions de la Direction Générale soient comprises et assimilées. On peut utiliser, pour atteindre cette fin, la rédaction des manuels de procédures pour expliciter les instructions de la Direction et éviter que ne soit déformée l'information.

L'optimisation des ressources : l'utilisation efficace et optimale des ressources allouées à chaque activité doit être constamment recherchée pour permettre à l'entreprise de s'enrichir. Le contrôle interne est une discipline générale de gestion permettant d'assurer une meilleure efficacité des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise

En outre les objectifs du contrôle interne visent à mettre l'entreprise à l'abri des multiples risques qu'elle est susceptible de subir. Ces risques peuvent avoir pour origine : les erreurs ; les inexactitudes ; le gaspillage et les malversations.

Aussi l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

En fin on peut dire que le contrôle interne est le processus par lequel la direction générale et les différents niveaux de management visent à obtenir une assurance raisonnable que leurs objectifs atteints.

1.2. Les composantes du contrôle interne

Les grandes orientations en matière de contrôle sont déterminées en fonction des objectifs de la société. Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité.

Une organisation adaptée : une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des appropriées ;

La diffusion en interne d'informations pertinentes : la diffusion en interne d'information pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilité ;

Un système visant à recenser et analyser les principaux risques : un système visant à recenser et analyser les principaux risques

identifiables en regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;

Des activités de contrôle : des activités de contrôle proportionnelles aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ;

Une surveillance permanente : une surveillance permanente du 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 dispositif de contrôle interne.

3.2. Lien entre objectifs et composantes du contrôle interne

L'auditeur doit obtenir une compréhension du contrôle pertinent pour l'audit afin d'identifier les types d'anomalies potentielles, de tenir compte des facteurs qui affectent les risques d'anomalies significatives et de concevoir, par conséquent, la nature, le calendrier et l'étendue des autres procédures d'audit.

Cette compréhension du contrôle interne pertinent pour l'audit passe par la compréhension des composantes du contrôle interne.

Si, malgré l'évaluation des risques effectués par l'entité, l'auditeur identifie des risques d'anomalies significatives dans les états financiers, que cette évaluation n'a pas permis d'identifier, il s'interroge sur les raisons fallu exécuter dans ce cas particulier.

En effet, il existe un lien entre les objectifs de l'entité (image fidèle, fonctionnement et conformité), et par conséquent les objectifs du contrôle et les cinq composantes du contrôle interne qui représente ce qui est nécessaire pour réaliser les objectifs.

Pour atteindre efficacement l'objectif d'image fidèle dans les différentes unités, activités, établissement etc. Les 5 composantes sont applicables et jouent un rôle d'une image fidèle

3. Les piliers du contrôle interne¹⁹

Le contrôle interne s'articule autour de cinq éléments indépendants et qui s'intègrent dans les processus de gestion à savoir :

L'environnement du contrôle interne : Le contrôle interne doit s'exercer dans un environnement caractérisé par : une intégrité et éthique ; des Compétences ; un conseil d'administration (et comité

¹⁹ : KHELASSI. Réda «l'audit interne – audit opérationnel -»édition : HOUMA.2007 .p.83.

d'éthique) ; une philosophie et style de management des dirigeants ; une structure de l'entreprise ; et par une délégation de pouvoirs et domaines de responsabilités Politique de ressources humaines.

L'évaluation des risques : Elle consiste à identifier et analyser les facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. La démarche consiste à :

- Recenser les objectifs ;
- Identifier les risques (facteurs externes, facteurs internes) ;
- Risques à l'échelle de l'entreprise ;
- Risque au niveau des activités ;
- Analyser les risques ;
- Gravité et probabilité ;
- Gérer les risques.

Les activités du contrôle interne : Elles peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations et directives du management.

Elles permettent de s'assurer que les mesures sont prises en vue de maîtriser les risques (assurance raisonnable).

Elles sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions telles qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions.

L'information et la communication : Les systèmes d'information et de communication doivent être articulés autour des activités de contrôle. Ces systèmes permettent au personnel de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations.

Le pilotage : Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés, pour en performances dans le temps.

Pour cela, il faut mettre en place un système de pilotage permanent et procéder à des évaluations périodiques (Audit Interne).

Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend les contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement dans le cadre de leurs activités.

4. Gestion de risque

Le contrôle interne d'une entité est une composante de la gestion des risques d'entreprise et l'auditeur, lorsqu'il met en œuvre la procédure pour obtenir la compréhension de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne, étudie à la fois la façon dont l'entité gère ses risques et le contrôle interne qu'elle a mis en place pour maîtriser ces risques.

L'auditeur doit comprendre comment l'entité identifie et évalue les risques qui menacent tous ses objectifs, qu'il concerne ou non l'audit. Il doit aussi comprendre les contrôles qu'elle a mis en place pour obtenir une assurance raisonnable que ses objectifs seront atteints.

4.1. Définition de la gestion des risques

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprises comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au « risque d'appétit », en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ²⁰ »

Donc Le risk Management (ou gestion de risque) est « une approche systématique servant à déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en identifiant, en évaluant, en comprenant, en communiquant les questions liées aux risques et en prenant des mesures à leur égard ²¹ ».

Le COSO, la gestion des risques d'entreprises n'est pas une fin en soi, mais représente plutôt la mise en œuvre de moyens importants. Elle est exécutée en relation avec le gouvernement d'entreprise par la fourniture d'information au conseil d'administration sur les risques les plus significatifs (seuil de signification) et sur la manière dont ces risques sont maîtrisés. Elle est aussi en relation avec la direction exécutive par la fourniture des mesures relatives aux risques et aux ajustements. Enfin, elle est en relation avec le contrôle interne de l'entité qui fait partie intégrante de la gestion des risques d'entreprise.

La gestion des risques d'entreprise aide une entité à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte de ressources. Elle s'assure que l'entité se conforme aux lois et règlements, lui évitant aussi des atteintes à sa réputation et d'autres conséquences préjudiciables.

²⁰ : HAMZAOUI. Mohamed. «Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne».p.13.

²¹ : Document interne NAFTAL

De ce fait le management des risques n'est pas présent dans toutes les Organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffusé par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...).

Seules les grandes organisations disposent d'un Risk Manager (ou gestionnaire de risque, ou directeur des risques ou risk officier, ou toute autre dénomination- La fonction est alors exercée par un professionnel du sujet, appartenant à une association : l'AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise) et elle se situe en amont de l'Audit Interne. Comme l'audit interne :

- Elle est au service du management et plus particulièrement de la direction générale ;
- Elle est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- Elle est exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être reliée par les opérationnels ;
- Elle concerne toute les activités de l'organisation.

4.2. Lien entre la gestion des risques d'entreprise et contrôle interne

Selon les définitions citées précédemment de contrôle interne est représenté comme étant un sous ensemble de la gestion des risques d'entreprise.

Tableau n°01 : relation entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle Interne

Référentiel COSO Objectifs	Référentiel de gestion des risques d'entreprise en vue d'établir une stratégie	Référentiel de contrôle interne en vue de maîtriser les risques
	Objectifs stratégique	
	Réalisation des optimisations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité	Réalisation des optimisations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité
	Fiabilité de toutes les informations produites par l'entité incluant les informations interne et externe, financières ou non	Fiabilité des informations financière

	Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur	Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur
--	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

Source : gestion des risques en entreprise et contrôle interne. Page. 82

Ce tableau présente les objectifs similaires du contrôle interne et de la gestion des risques d'entreprises qui sont de l'ordre de trois, tout en assignant à la gestion des risques d'entreprise des objectifs plus large concernant l'information.

En outre le référentiel de gestion des risques d'entreprise indique un objectifs supplémentaire relatif à la stratégie, objectif considéré comme ayant le plus haut niveau d'importance .la connaissance des objectifs et de la stratégie de l'entité sont nécessaire à la mise en place d'un contrôle interne et celui-ci est la manifestation concrète de la gestion des risques d'entreprise

5. évaluation les risques pouvant affecter la réalisation des objectifs

Les facteurs interne et externe déterminent quels situations ou événements survenus ou pouvant survenir peuvent contrarier potentiellement la réalisation des objectifs dans le cadre de sa procédure d'évaluation des risques d'anomalies l'auditeur comprend la façon dont la direction prend en compte, lorsqu'elle évalue les risques, de tels situation de tels situation ou événement concernant l'entité, et ses activités, pour identifier les risques potentiels

5.1. Risques liés à l'environnement de l'entité

On distingue des risques liés à l'environnement interne, externe local ou général.

Risques liés à l'environnement interne : Les situations ou les événements générateurs de risques, qui nuisent aux objectifs de l'entité et que l'auditeur doit prendre en compte, peuvent provenir de l'environnement interne, notamment :

- D'une organisation inadéquate ;
- D'une culture d'entreprise insuffisante ou inexistante, et surtout d'une activité de veille stratégique défailante ;
- D'une activité exercée dans un secteur protégé ou dans une niche. De ce fait, l'entité na pas acquis de culture de concurrence ni de recherche systématique d'avantages compétitifs ;

- D'une communication interne inefficace, d'une absence de documentation ;
- De l'absence ou de l'insuffisance de formation du personnel tout au long de la vie ;
- De l'absence de contrôle interne efficace ;
- Etc.

Risques liés à l'environnement externe local et général :

Les risques d'entreprises liés à l'environnement local se rapportent au marché, à la possibilité de trouver des salariés compétants, aux relations avec les « associés et les tiers intéressés », tels que les salariés, les actionnaires locaux, et aux progrès technologiques.

Les risques liés à la mondialisation de l'économie affectent surtout la continuité d'exploitation et peuvent résulter :

- Du non-respect par des entités étrangères des règles mondiales en matière de commerce, de monnaie et de finance (octroi de subventions prohibées, par exemple).
- D'entités exerçant leur activité dans des pays qui possèdent ou contrôlent des ressources importantes de matières premières.
- D'entités ayant des avantages culturels.
- De l'aptitude et des moyens pour s'engager dans la compétition mondiale (exportation, réseaux, etc.).

L'entité doit continuellement passer en revue ses objectifs et sa position stratégique.

5.2. Évaluation des risques

L'auditeur doit s'informer et obtenir une compréhension de la façon dont l'entité évolue les risques d'entreprise et, notamment, de la façon dont elle détermine le caractère significatif des risques, la probabilité de leur occurrence et les actions à mener pour les contrôler.

Selon la norme ISA 315 « les risques d'entreprises résultent, lorsqu'ils sont significatifs, des conditions, des événements, des circonstances et des actions (ou de leur absence) qui peuvent compromettre la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à mettre en œuvre ces stratégies, ainsi que du choix erroné des objectifs et stratégies ²²».

Par ailleurs il existe des événements dont la probabilité qu'ils surviennent est extrêmement réduite. En revanche, ces événements, s'ils se produisent, ont un impact immense, parfois sur la vie de millions de gens, pour de nombreuses années, ces derniers sont appelés des « cygnes noirs ».

²² : HAMZAOUI. Mohamed. «Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne» p.82.

La théorie du cygne noir fût rendue célèbre par l'écrivain mathématicien philosophe et financier Nassim Nicholas Taleb dans son œuvre "The Black Swan" (ndlr : Le Cygne Noir).

La théorie du cygne noir propose une vision expliquant l'origine de plusieurs événements ayant fait évoluer l'être humain en général (ou des êtres en particulier) et dont la réalisation était fortement improbable.

L'écrivain s'est démarqué du lot en se concentrant sur les événements dont tout laisserait penser qu'ils sont improbables mais dont l'impact serait énorme s'ils se produisaient.

Quelques exemples de "cygnes noirs" selon l'auteur :

- Les attentats du 11 septembre aux États-Unis ;
- La montée au pouvoir d'Hitler ;
- Le démantèlement de l'URSS ;
- Les loteries, l'Euro million ;
- La bulle financière de 2000.

Ces événements ont tous trois points en commun à savoirs : Ils sont imprévisibles, Leur impact est considérable et le troisième point commun d'un événement de type "cygne noir" est que les personnes constatant, après-coup, les dégâts (ou améliorations) semblent convaincues qu'il était tout à fait logique et prévisible que l'événement se produise. Taleb explique cela par le besoin insatiable qu'aurait l'être humain de vouloir rationaliser son environnement au possible.

Avant que ces événements ne se produisent, personne, à de rares exceptions près, n'était en mesure de prévoir leur apparition ou d'en anticiper l'étendue. Ni les plus éminents financiers, ni les plus éminents stratèges, ni même les citoyens au cœur des événements.

Les cygnes noirs, contrairement aux exemples cités précédemment, peuvent également toucher des vies isolées tout en les impactant très gravement.

Quelques exemples malheureux :

- La mort subite et violente d'un proche dans un accident de voiture ;
- L'annonce d'un diagnostic médical vous annonçant votre mort très prochaine ;
- Un licenciement pour motifs "légers".

Et d'autres plus heureux :

- Rencontrer votre futur employeur pour le job de vos rêves lors d'un trajet en train.

Pour conclure l'idée générale se cachant derrière la théorie du cygne noir, à savoir, que des éléments à priori improbables et imprévisibles ont tout autant de chances de se produire que des événements forts probables et prévisibles. Qui sont

tous autant des sources de risque pour l'entreprise.

5.2.1. Identification et évaluation des risques par l'entité

En général, la responsabilité première de la direction et du gouvernement d'entreprise est d'identifier et évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité.

L'exposition à un risque est la vulnérabilité d'une catégorie d'opérations, des soldes de comptes ou des assertions correspondantes, à la prioritaire lors de l'établissement de la procédure d'évaluation des risques par l'entité. Les techniques de gestion des risques visent à limiter leur.

La tolérance aux risques est le niveau acceptable que l'entité peut accepter quant à la différence de réalisation d'un objectif.

5.2.2. Risques liés aux changements dans l'environnement de l'entité

Inhérents à la conduite des activités, les risques de non-réalisation des objectifs prédéterminés, soit des changements dans l'environnement externe à l'entité et concernant l'environnement réglementaire ou le fonctionnement.

Les nouveaux risques résultant de changements peuvent notamment apparaître à l'occasion :

-De l'intégration des évolutions technologiques dans le processus de fabrication ou dans le système d'information.

-Des modifications ou des changements des textes légaux et réglementaire, par exemple, l'application dans certaines entités, pour la première fois, des normes comptable internationales, IAS/IFRS comme le cas de l'Algérie.

-De la progression rapide de la taille de l'entité, susceptible d'entraîner une perte de la maîtrise des activités et des contrôles par des dirigeants dépassés. Ce changement peut être dû à l'enchaînement d'événement non maîtrisés (disparition des concurrents, par exemple) ou le résultat d'une décision de prise de risque raisonnée et acceptée («risque d'appétit²³»).

-De l'embauche de nouveaux personnels dans un environnement de contrôle défavorable (culture, compétence, éthique, formation), qui peut notamment présager le risque d'une méconnaissance, d'une incompréhension ou d'un outre passage du contrôle interne.

²³ Risque qu'une entité accepte pour poursuivre ses objectifs

- Du lancement de nouveaux modèles, produits ou activités.
- Du choix d'un nouveau système d'information ou de l'amélioration du système existant.
- Du non-respect des règles de séparation des fonctions, suite à une compréhension du personnel ou à une réduction de la surveillance après une restructuration de l'entité.

L'existence d'une veille efficace (interne ou externe) mise à la disposition de la direction et du gouvernement d'entreprise permet à ces derniers d'évaluer la nature, l'importance et la probabilité de survenance d'un risque lié au changement de l'environnement des opérations.

Ces concepts de base du processus d'évaluation des risques sont applicables à toutes les entités, y compris les plus petites.

Les entités qui ne disposent pas d'une fonction d'audit interne généralement les petites et les moyenne entreprises(PME), devraient au moins annuellement analyser leur besoins en matière de maîtrise de risques d'entreprise, avec l'assistance de leur expert-comptable

5.2.3. Risques liés aux comportements des dirigeants

Pour répondre à une attente toujours présente (des tiers liés) et pour atteindre leurs objectifs d'activités, les entités doivent évoluer en innovant dans leur mode de gestion, dans la conquête de nouveaux secteurs d'activité et dans l'adoption de nouvelles technologies.

Les risques qu'une entité n'atteigne pas ses objectifs n'émanent pas seulement des risques extérieurs défavorables, mais peuvent également provenir des comportements de dirigeants qui n'ont pas identifié ou exploité des débouchés (erreur de gestion, notamment) d'une façon adéquate.

6. Limite du contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques .En effet,

- le contrôle interne n'est pas conçu pour contrôler la direction elle –même d'où la nécessité d'un audit interne ou l'audit externe,
- le cout du contrôle interne ne doit pas dépasser la valeur du risque qu'il vise à éliminer ;

-le système de contrôle interne ne donne jamais une certitude total que les objectifs sont atteints ;

-dans les entreprises de grande taille l'existence d'un système de contrôle interne n'est performant que s'il est évalué permanemment pour sa remise en cause et mis a l'abri des écarts dans son application .c'est le rôle assigne a la cellule d'audit chargée de veiller au respect des procédures mises en place.

Donc comme pour la gestion des risques d'entreprise, le contrôle interne n'est pas une fin en soi. Il sert à souvenir le fonctionnement d'une entité et a assurer une activité, efficace et efficience.

Les limites, inhérentes a tout contrôle interne, peuvent résulter d'un jugement défaillant exercé lors des prises de décision, de la nécessité d'étudier le rapport cout /efficacité avant la mise en place du contrôle, ou de dysfonctionnement provoqué par une défaillance humaine ou technique.

Cette section nous a permis de démythifier le concept du contrôle interne que les seules définitions ne peuvent expliciter .le contrôle interne répond en effet a quatre objectifs que sont la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, le respect des directives et l'optimisation des ressources.

On a par ailleurs évoqué les éléments constitutifs d'un dispositif de contrôle interne (les objectifs, la stratégie, le système de pilotage, l'organisation, les méthodes et procédures) qui a pour prélude les préalables suivants : la mission, les facteurs de réussite et les règles à respecter.

Enfin, nous avons vu comment mettre en œuvre concrètement un dispositif de contrôle interne. Cette approche, basée sur l'identification des risques, vise à déterminer les contrôles spécifiés pour chaque activité et dont l'agrégation donnera naissance a un dispositif de contrôle interne cohérent et efficace.

Cette section nous a permis de prendre conscience de l'importance du contrôle interne pour la maitrise des activités et la prévention des risques.

Conclusion

À l'issue de ce premier chapitre, plusieurs enseignements peuvent être tirés.

D'abord au sujet du contrôle interne : ce dernier n'est et ne peut nullement être une fonction à part entière ; il s'agit plutôt d'un état d'esprit qui nécessite la participation, sans exception, de tout le personnel de l'entreprise.

Il faut dire que le jeu en vaut vraiment la chandelle ; un système de contrôle interne efficace cohérent permet d'assurer une pérennité de l'entreprise par une maîtrise de ses activités et protection de son patrimoine.

Toutefois, pour mettre sur pied un contrôle interne opérationnel, il faut adopter une démarche rigoureuse et adaptée afin d'identifier des dispositifs de contrôle dans les zones à risques.

Enfin le contrôle interne n'est pas une fin en soi et il n'est pas capable à lui tout seul la détection des risques d'anomalie et de mauvaise gestion

Chapitre II : Audit interne et audit opérationnel

Introduction

La notion d'audit interne s'impose aujourd'hui comme un instrument de management incontournable.

Grace aux instituts professionnelles, aux organisations d'auditeurs et aux auditeurs eux même, l'audit a peu à peu acquis droit de cité et fait ses preuves auprès d'organismes différents et variés, malgré des divergences doctrinales tout à fait légitimes pour une nouvelle fonction.

Il est impossible de parler de pratique dans n'importe quel domaine sans connaître au préalable ses fondements théoriques et spécificités. Nous avons donc jugé utile de présenter quelques bases générales afférant à l'audit interne et celles de l'audit opérationnel afin de faciliter la compréhension.

Ce chapitre sera divisé en trois section, dans les deux premières on s'attellera a dresser le cadre théorique de l'audit interne puis celle de l'audit opérationnel on insistant sur le déroulement d'une mission d'audit et dans la dernière on intègre le concept de la performance.

Section 01 : Audit interne

L'audit interne a connu, au cours de ces dernières années un développement exponentiel.

Cette première section aura pour objet de mettre lumière sur le concept d'audit interne. Elle sera structurée comme suit : Après un aperçu général sur la dimension historique de l'audit interne, nous présenterons quelques fonctions ainsi que ses objectifs et caractéristiques. Suivent de ses formes ensuite son cadre de référence. Enfin, ses outils et techniques.

1.Évolution de l'audit interne

Le temps est terminé ou le déclenchement d'un audit interne était reçu par les audites comme un signe de suspicion a leur égard ! Aujourd'hui, le regard de l'audit interne, regard particulier mais professionnel, est apprécié comme un examen favorable, l'équivalent de la maintenance préventive sur les outils industriels ou de l'assistance dans le diagnostic d'une défaillance repérée. Profession créatrice de valeur ajoutée, l'audit est un partenaire de la direction générale et du management notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation.

Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises.

L'audit interne apporte sa contribution a l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'entreprise ; Il intervient historiquement dans tous les domaines financiers : comptabilité générale, comptabilité analytique et informations de gestion ; trésorerie, crédit/comptabilité/recouvrement clients ; aide aux acquisitions et cessions, etc. Celui-ci intervient de nos jours dans tous les domaines de l'organisation. Toute entité, activité, fonction et tout processus sont concernés par les investigations de l'audit interne.

L'audit interne décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution. Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer « les règles du jeu » du groupe et surtout de faire pratiquer les « 3R » : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de l'organisation. Il l'aide à anticiper les problèmes et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue.

L'aspect réglementaire de l'audit interne en Algérie²⁴

Le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie est défini par :

-la loi N°88-01 du 02 Janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publique et économique.

²⁴ Journal officiel de la république algérienne .fait à Alger le : 12 janvier 1988 page : 02

-Article 40 : les entreprises publique économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures interne "audit d'entreprise" et d'améliorer d'une manière constante leur procédés d fonctionnement et de gestion.

2. Les fonctions de l'audit interne et de l' auditeur

Pour que le contrôle soit efficace, il doit être effectué par une personne qualifiée, objective et n'ayant par d'intérêt dans l'entreprise, c'est l'auditeur.

2.1. La fonction d'audit interne

L'audit interne est une fonction en pleine évolution, centrée sur les enjeux majeurs de l'entreprise tels que la maitrise des risques, le développement de dispositifs et d'une culture de contrôle, et la recherche d'efficacité et de performance.

C'est également une fonction indépendante et impartiale a l'intérieur de l'organisation, généralement rattachée a la direction générale et au service de l'ensemble des membres de l'organisation.

Enfin, c'est une activité dont la finalité est d'aider l'organisation a atteindre ses objectifs.

La fonction d'audit se caractérise par la mise en œuvre d'une approche méthode qui débouche sur une prise de position quant a la situation constatée, et des conseils pour améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation.

L'audit interne est un acteur majeur du dispositif de maitrise des risques, du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise.

En ce qui concerne la maitrise des risques, il a pour vocation de contribuer a l'identification et a l'évaluation des risques auxquels l'entreprise est exposée, a accompagner la mise en place d'un dispositif global de gestion des risques, et a évaluer l'efficacité et la pertinence de ce dispositif.

Quant au gouvernement d'entreprise, l'audit interne est appelé a jouer un rôle croissant dans les processus de supervision de la bonne marche de l'entreprise par les différentes parties prenantes et en particulier le comite d'audit.

2.2. La fonction de l' auditeur

La fonction d'audit est l'activité qui vérifie si certaines mesures de contrôle sont adéquates et efficaces en fonction des risques. La

mission de L'auditeur est de contrôler, analyser et conseiller sur les plans comptables, financier, administratif, gestion et procédures.

Par son action intermittente et ponctuelle de contrôle et d'analyse en profondeur de certaines fonctions (audit comptable, audit de gestion, audit informatique...) ou opérations (investissements, acquisitions ...), l'auditeur doit apprécier la situation financière réelle de l'entreprise et évaluer les risques.

L'auditeur peut exercer son métier dans une entreprise, il est appelé « auditeur interne », comme il peut exercer au sein d'un cabinet d'audit et de conseil, il est donc appelé « auditeur externe ».

L'auditeur interne, est le garant du bon fonctionnement des systèmes de contrôle internes présents au sein de l'entreprise (contrôle, de gestion, sécurité informatique, optimisation des moyens humains...).

Son rôle est de veiller à ce que l'ensemble des risques soient maîtrisés par les opérationnels. Auparavant, l'audit interne était limité à l'audit comptable et financier. Aujourd'hui, la tendance est à un élargissement de l'audit à l'ensemble des fonctions de l'entreprise : audit de la production, du commercial, de l'informatique...

Des lors, l'audit n'est plus une fonction financière en tant que telle et correspond à un rôle de consultant interne au sens large.

L'auditeur externe exerce au sein d'un cabinet d'audit et de conseil, notamment au sein des cabinets. Son rôle est soit d'effectuer un pur contrôle dans le cadre réglementaire (audit légal et commissariat aux comptes), soit de proposer une offre plus complète (contrôle mais aussi conseils) sur une base contractuelle. Dans 20 % des cas seulement, l'audit interne est limité aux fonctions comptable, financière et administrative.

Il s'étend dans 80 % des cas aux fonctions opérationnelles. En outre, il englobe le domaine informatique dans près de 60 % des cas.

3. Objectifs

Les missions d'audit interne ont pour objectifs :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise ;
- Identifier et permettre la suppression des tâches et travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnement qui conduisent à des dépenses inutiles ;
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et

financière (intégrité, clarté, transparence) soient appliquées par les services ;

- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherche et les budgets devenus inutiles afin qu'ils ne puissent être reconduits ;
- Vérifier le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de travail entre les services ;
- Identifier les services et fonctions qui pourraient être accomplis à moindre frais par l'entreprise.

L'importance des missions de l'audit exige d'excellentes capacités d'écoute, de dialogue et de persuasion. Il s'agit d'une profession dans laquelle la pédagogie joue un rôle essentiel.

4. Caractéristiques²⁵

L'audit exerce des contrôles de façon sélective en prenant appui sur les procédures, les lois et les régies de la profession.

Il a pour objet :

-D'établir un diagnostic: la procédure est-elle adaptée et correctement appliquée ?

-De proposer des recommandations pour résoudre les problèmes relevés : l'auditeur peut, à travers ses remarques qu'appuie l'expérience qu'il a acquise, jouer un rôle positif auprès des gestionnaires responsables. Il doit également s'assurer des mesures prises pour résoudre les difficultés rencontrées.

-De confirmer la régularité des actes de gestion.

5. Formes d'audit interne

La distinction entre les différentes formes de l'audit interne est délicate car il existe des domaines communs d'investigation entre elles.

On peut néanmoins distinguer :

5.1. Audit comptable²⁶

Il vise à examiner le contenu des comptes pour la sincérité des enregistrements, la bonne application des régies comptables légales et des régies comptables internes à la société.

²⁵ : KHELASSI. Réda «l'audit interne – audit opérationnel -»édition : HOUMA.2007.p.93.

²⁶ :idem.p.94.

Il consiste donc en l'évaluation de la fiabilité de l'information et en la vérification de la sécurité des procédures aboutissant à l'inscription dans les Comptes.

C'est historiquement sous cette forme qu'on est effectués les premiers audits.

5.2. Audit opérationnel ²⁷

Son champ d'investigation est très vaste puisqu'il concerne l'ensemble des activités de l'entreprise. L'audit opérationnel peut revêtir deux formes :

L'audit des fonctions : Il a pour but de s'assurer que des sécurités suffisantes sont prévues et s'exercent efficacement dans les diverses fonctions de l'entreprise. Cet examen peut porter sur :

- Des fonctions très vastes : achats, ventes, production, personnel, ...etc.
- Des fonctions précises : expéditions, gestion des stocks, ...etc.

L'audit des opérations ponctuelles (audit stratégique) : il a pour but d'examiner les conditions d'exécution d'une action qui se déroule une fois : exemple l'audit des procédures, d'un investissement particulièrement important, l'audit d'une fonction spécifique considérée comme stratégique par l'entreprise.

6. Cadre de référence de l'audit interne

Le cadre de référence le plus adéquat est celui de l'audit interne du fait que l'audit opérationnel relève essentiellement de cette activité. Il s'agit de :

6.1. Code de déontologie

Traduction française de « Code of Ethics » un court document de 12 articles résumant les principes dont l'auditeur interne ne doit pas s'écarter s'il ne veut pas se trahir ou trahir sa mission. Publié pour la première fois en 1968 et révisé en 1988 puis en juin 2000, ce code reprend des principes relatifs à l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence des auditeurs internes. En vertu de ce code les auditeurs internes :

- Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- Doivent respecter la loi et faire les déclarations requises par les lois et règles de la profession.
- Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation.

²⁷ :idem.p.95.

- Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- Ne doivent pas prendre part ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leurs jugements.
- Ne doivent rien accepter qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre leurs jugements personnels.
- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.
- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leur activité.
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en tirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contre viendrait aux dispositions légales ou portant préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaire.
- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnel de l'audit interne.
- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leurs compétences, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

6.2. Les normes d'audit interne

Elles constituent une référence indispensable vu qu'elles contiennent tout ce qu'il faut savoir sur la fonction d'audit interne. Néanmoins, elles revêtent un caractère général et sont teintées de culture anglo-saxonne en plus du fait qu'elles ne sont assorties d'aucune sanction, ce qui les rend relatives dans leur conception et leur application. Publiée pour la première fois en 1978, ces normes ont fait l'objet de plusieurs modifications dont les dernières datent de 2003. Elles se déclinent en :

6.2.1. Normes de qualification

Elles énoncent les caractéristiques relatives aux organisations et personnes réalisant des activités d'audit et soulignent essentiellement :

- L'exigence d'une charte définissant le statut e l'audit interne ;
- La nécessité de l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes ; l'obtention de ces dernières et ce qui leur porte atteinte ;
- L'importance de la compétence professionnelle des auditeurs et les comportements du responsable à son défaut dans le cadre des missions de conseil ;
- La conscience professionnelle dont doit faire preuve les auditeurs concernant leurs travaux ;
- les risques rencontrés et les attentes de leurs clients ;
- Exigence d'une formation professionnelle continue des auditeurs ;

- Exigence d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité conforme aux normes et au code de déontologie qui aidera l'auditeur interne à apporter une valeur ajoutée.

6.2.2. Normes de fonctionnement

Elles décrivent les aspects liés à la gestion de l'audit interne en ce qui concerne la nature de ses activités et des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis et la valeur ajoutée apportée. Ces normes mettent l'accent sur :

- La nécessité d'un plan d'audit approuvé ;
- L'importance d'une bonne gestion des ressources, de l'établissement des règles et procédures, du partage de l'information et la coordination avec les partenaires internes et externes du service d'audit interne ;
- Les aspects liés au management des risques, contrôle et gouvernement d'entreprise ;
- L'exigence de la mise au point et la formalisation d'un plan pour chaque mission définissant ses objectifs, son champ, les ressources à lui affecter et un programme de travail adéquat ;
- La nécessité de l'identification, l'analyse, l'évaluation et la documentation des informations pertinentes collectées lors de l'accomplissement de la mission ainsi qu'une supervision appropriée ;
- La nécessité de la communication rapide des résultats de la mission d'une manière claire, exacte et constructive incluant les objectifs, le champ, les conclusions et recommandations de la mission d'audit ;
- Exigence d'un système de suivi des recommandations.

6.3.3. Normes de mise en œuvre

Elles déclinent les normes de qualification et de fonctionnement à des types de missions spécifiques comme l'audit de conformité, l'autoévaluation,...etc. Elles se confondent dans les normes de qualification et de fonctionnement et sont désignées par « A » pour les activités d'assurance et « C » pour les activités de conseil. On citera plus essentiellement les normes principales utilisées dans l'élaboration du plan d'audit

6.4. Normes pour la pratique professionnelle relative à l'élaboration du plan d'audit

Le plan d'audit est un calendrier pluriannuel qui attribue à chaque type de mission une fréquence et un budget temps de façon à maîtriser les risques inhérents à l'organisation. Ce plan est complété, enrichi et mis à jour en fonction des changements de structures et des modifications de processus ou d'environnement. Sa pertinence dépend essentiellement de la performance des instruments de mesure des risques développés par l'organisation.

2010. Planification

Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

2010. A1 : Le programme des missions d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an et tenir compte du point de vue de la Direction Générale et du Conseil.

2010. C1 :Lorsqu'on lui propose une mission de conseil, le responsable de l'audit interne, avant de l'accepter, doit considérer dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer le management des risques et le fonctionnement de l'organisation. Les missions de conseil qui ont été acceptées doivent être intégrées dans le plan d'audit.

2020. Communication et approbation :Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la Direction Générale et au Conseil son programme et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.

2110. Management des risques : L'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

2110. A1 :L'audit interne doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation.

2110. A2 :L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard :

- De la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- De l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- De la protection du patrimoine ;
- Du respect des lois, règlements et contrats.

2110. C1 : Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent s'intéresser à l'ensemble des risques rencontrés, y compris ceux qui n'entrent pas dans le périmètre de la mission, dans la mesure où ils sont significatifs.

2110. C2 : Les auditeurs internes doivent intégrer dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation les risques révélés lors de missions de conseil.

2120 : Contrôle : L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

2120. A1 : Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- La protection du patrimoine ;
- Le respect des lois, règlements et contrats.

2120. A2 : Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure des buts et objectifs concernant les opérations et les projets ont été définis et si ces buts et objectifs sont conformes à ceux de l'organisation.

2120. A3 : Les auditeurs internes doivent passer en revue les opérations et les projets afin de déterminer dans quelle mesure les résultats suivent les buts et objectifs établis et si ces opérations et projets sont mis en œuvre ou réalisés comme prévu.

2120. A4 : Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent travailler avec le management pour élaborer des critères d'évaluation appropriés.

2120. C1 : Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent examiner le processus de contrôle interne en accord avec les objectifs de la mission et être attentifs à l'existence de toute faiblesse de contrôle significative.

2120. C2 : Les auditeurs internes doivent prendre en compte dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation le dispositif de contrôle interne dont ils ont eu connaissance lors de leurs missions de conseil.

7. Outils et techniques de l'audit²⁸

En dévoilant les dysfonctionnements et anomalies et en contribuant à la mise en place d'un contrôle interne efficace, l'auditeur interne participe activement à une gestion saine de l'entreprise en assurant maîtrise des activités et détection des risques.

C'est ainsi que l'audit interne prodigue désormais une véritable assistance au management, après n'avoir été qu'une simple fonction marginale et marginalisée.

Outre la méthodologie dont il s'est doté, l'auditeur- pour mener à bien ses missions- utilise un certain nombre d'outils et techniques.

²⁸ : RENARD. Jaques. « Théorie et pratique de l'audit interne» édition : d'organisation .2000.p.309.

On a choisi la répartition suivante pour l'exposer :

- Outils d'interrogations ;
- Outils de description.

7.1. Les outils d'interrogation

Comme leur nom l'indique, ces outils sont basés sur l'interrogation afin d'obtenir l'information recherchée. L'auditeur a donc intérêt à mettre tous les atouts de son côté, notamment une bonne communication pour bien transmettre ses messages et en recevoir des audités.

Les principaux outils sont : le sondage statistique, l'interview, le QCI, la confirmation directe.

6.1.1. Le sondage statistique

C'est une technique permettant, à travers un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler les observations relevées sur l'échantillon avec une certitude spécifiée et une précision désirée.

Compte tenu de l'immense difficulté- souvent de l'impossibilité- d'effectuer des contrôles exhaustifs, l'auditeur a recours à l'échantillonnage pour confirmer ou infirmer un jugement de premier abord.

La méthode d'application du sondage statistique se fait en quatre étapes : D'abord poser le problème : que cherche-t-on à confirmer ? Puis définir la population de référence : sur quels individus sera effectué le sondage ?

Prélever l'échantillon sur lequel sera effectué le sondage. Le prélèvement se fera au hasard (en utilisant des tables de nombres au hasard, un tirage systématique, la méthode du pas, etc.) ; Observation des faits relevés par l'étude de l'échantillon ;

Formuler le résultat en n'omettant pas la certitude et le degré de confiance.

L'auditeur ne doit toutefois pas s'arrêter aux résultats. Il doit étudier le phénomène et surtout, en expliquer l'origine.

La population de référence doit impérativement présenter deux caractéristiques essentielles : elle doit être homogène et dénombrable.

7.1.2. L'interview

Bien que parfois maladroitement maîtrisé, l'interview est un outil fréquemment utilisé par les auditeurs. Il leur permet de collecter toutes sortes d'informations, souvent très révélatrices et importantes : chiffres, proportions, avis des audités, voire confidences, etc.

Avant de dire ce qu'est l'interview, énonçons d'abord ce qu'il n'est pas :

- Ce n'est ni une conversation ni un entretien : l'auditeur doit savoir écouter en ayant à l'esprit ses objectifs ;
- Ce n'est pas- et c'est le cas le plus aberrant- un interrogatoire : l'auditeur doit créer une atmosphère de coopération avec l'audité.

Les mots de l'audit donnent la définition suivante à l'interview : « échange verbal au cours duquel l'auditeur pose des questions à son interlocuteur, tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ».

En outre l'auditeur, pour réussir son interview, doit s'inspirer des 7 règles suivantes :

- 1- L'auditeur précautionneux et courtois ne saurait interviewer son interlocuteur sans en informer le supérieur hiérarchique. Cette information se fait généralement lors de la réunion d'ouverture.
 - 2- La clarté et la transparence sont de mise. Les objectifs de l'interview doivent être clairement énoncés à l'audité.
 - 3- L'interview doit être centrée sur les points faibles et les anomalies : il faut donc aller à l'essentiel.
 - 4- Règle d'or en audit : l'adhésion de l'audité. Celui-ci doit être tenu au courant avant tout autre des conclusions de l'auditeur.
 - 5- L'auditeur se gardera de tout commentaire subjectif. Comme dit précédemment, on audite les processus et non les hommes.
 - 6- Savoir écouter son interlocuteur et guider subtilement l'interview.
 - 7- L'auditeur doit considérer comme égal son interlocuteur. Un auditeur chevronné ne saurait prendre pour inférieur un jeune employé. De même, un jeune auditeur ne doit pas être « exagérément respectueux » envers un responsable haut placé.
- Une fois ces règles connues, l'auditeur peut effectuer son interview qu'il aura au préalable préparée.

Préparation de l'interview : improvisation ne rime guère avec interview.

L'auditeur doit studieusement préparer cette tâche. Il s'agit de :

- Cibler les objectifs poursuivis ;
- Préparer ses questions ;
- Choisir l'interlocuteur idoine ;
- Décider du lieu et de la durée approximative.

Une interview bien préparée est à moitié réussie. L'autre moitié est fonction du déroulement de l'interview.

Une interview se déroule comme suit :

L'auditeur se présente à son vis-à-vis et lui communique la liste des points à aborder et les objectifs poursuivis.

Début de l'interview : l'auditeur doit prêter l'attention nécessaire à son interlocuteur en notant les réponses de ce dernier et en relevant éventuellement les points à reprendre. De plus, l'auditeur doit laisser parler l'audité en prenant le soin d'orienter l'interview dans le sens d'une intervention plus pertinente, toujours dans le cadre des objectifs décidés. Enfin, l'auditeur n'hésitera pas à se faire préciser l'ordre de certaines grandeurs : données, fréquences, quantités dont l'importance peut être de taille.

Fin de l'interview : l'auditeur, à l'issue de cet exercice, récapitule ses notes et les ordonne. Il peut juger nécessaire de chercher d'autres informations, ou confirmer une information donnée par l'audité.

Conclusion de l'interview : l'auditeur valide d'abord son texte en vérifiant, auprès de son interlocuteur, qu'il n'y a pas d'erreur ou omission. Après les remerciements d'usage, l'auditeur établit son compte rendu. Ce document, qui doit être rapidement rédigé, doit comporter les réponses aux objectifs de l'interview.

7.1.3. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Autre outil fréquemment utilisé, le QCI est l'outil par excellence permettant un diagnostic complet sur le dispositif de contrôle interne.

Le QCI se compose d'une batterie de questions en ligne ainsi que des colonnes suivantes :

- OUI : censé représenter les points forts du contrôle interne.
- NON : indique l'inexistence de contrôle interne.
- N/A (Non avis) : pour les questions non applicables.

Nota : on peut éventuellement ajouter une colonne « observations » pour expliquer ou consolider une réponse ainsi qu'une colonne pour les risques.

QCI a comme objectifs d'évaluer l'efficacité du contrôle interne à travers les questions relatives à l'organisation interne ; de Comprendre et appréhender l'importance de chaque phase élémentaire ; et d'analyser les risques inhérents aux activités pour mieux les gérer.

L'élaboration du QCI se fait en quatre étapes :

- L'auditeur décompose son activité en tâches élémentaires. L'affinement de cette décomposition conditionne l'efficacité du QCI ;
- Identifier, pour chaque question, les principaux risques et la situation idéale ;
Formuler les questions ;
- Tirer les conclusions sur la qualité du contrôle interne.

L'utilisation de questionnaires préconçus (check-list) peut être préjudiciable. En effet, même si l'auditeur peut s'en inspirer, il ne saurait s'y fier complètement au risque d'occulter certains éléments nouveaux .Pour les missions récurrentes, l'auditeur utilise les précédents questionnaires auxquels il apporte les modifications nécessaires. Et avant d'être exploité, le QCI doit être approuvé par le chef de mission.

7.1.4. L'interrogation de fichiers informatiques

Cette technique consiste à « extraire selon certains critères, et éventuellement traiter, des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise »¹. Il s'agit d'exploiter au mieux l'informatique au profit de l'auditeur pour une plus grande efficacité et exhaustivité.

L'intégration a pour objectifs :

- Recenser rapidement des éléments statistiques sur le sujet à étudier ;
- Construire des listes de cas à examiner d'une manière exhaustive ou aléatoirement ;
- Effectuer des tests sur la population prélevée.

La mise en œuvre de cet outil par :

- Définir le nom des données à utiliser et les résultats à obtenir ;

-Décrire d'une manière logique les traitements à faire sur ces données pour obtenir les Résultats attendus est l'extraire les informations recherchées.

7.2. Les outils de description

Ce sont les suivants :

7.2.1. Le diagramme de circulation (flow-chart)

Ce document retrace graphiquement et de façon synthétique le déroulement d'une activité ou d'un processus, pour avoir une idée sur l'organisation des traitements et, plus généralement, sur la qualité du contrôle interne.

L'élaboration du diagramme de circulation répond à un triple objectif :

- Mettre en évidence les insuffisances liées au contrôle interne du processus ;
- Identifier les discontinuités dans le flux des opérations ;
- Évaluer les contrôles qui jalonnent le circuit analysé, en appréciant notamment le principe de séparation des tâches.

La mise en œuvre du diagramme de circulation présente le circuit des documents utilisés dans le processus, et leur déplacement à travers les postes. Cette présentation doit permettre à vue d'œil de déterminer :

- Le document utilisé ;
- Le nombre d'exemplaires ;
- L'utilisateur des documents ;
- Le mode de classement des documents.

Pour ce faire, l'auditeur utilise généralement des symboles conventionnels. Une fois le cheminement identifié et le diagramme élaboré, l'auditeur doit l'exploiter et émettre des actions correctives concernant le dispositif de contrôle interne :

- Renforcer celui-ci si les contrôles sont insuffisants ;
- Dans le cas contraire, alléger les procédures et élaguer le dispositif de contrôle interne si des lourdeurs y sont relevées.

7.2.2. Le narratif

On parle ici de la narration, écrite, par l'auditeur et non par l'audit. Ce dernier peut en effet occasionnellement faire un narratif oral à la demande de l'auditeur. S'agissant du narratif écrit, c'est un exposé littéraire du déroulement d'une opération ou d'un processus lorsque l'utilisation du flow-chart est délicate.

Il a pour objectifs de :

- Décrire avec clarté un système, une procédure ou une opération ;
- Décrire notamment les traitements inédits et nouveaux.

Faire de ce document une pièce exploitable par l'équipe d'audit afin d'émettre un avis sur la qualité du contrôle interne.

La mise en œuvre d'un tel outil est très simple : d'abord observer chronologiquement les tâches contenues dans ledit processus, puis transcrire cette observation de la manière la plus fidèle et la plus claire possible. A ce titre, l'utilisation des abréviations personnelles ou du style télégraphique est déconseillée.

7.2.3. L'organigramme

On a évoqué, lors de l'étape de reconnaissance, la nécessité pour l'auditeur d'obtenir ou d'établir un organigramme de l'entité à auditer. L'organigramme est en effet un élément important du dispositif de contrôle interne qu'il convient d'apprécier avant toute chose et qui a comme objectifs de :

- Connaître l'organisation hiérarchique de l'entité auditée ;
- Vérifier le respect de la séparation des tâches ;
- Améliorer l'organisation dans le sens d'une plus grande efficacité.

La mise en œuvre d'un organigramme se fait :

D'abord, recueillir l'organigramme théorique devant régir l'entité auditée et analyser les missions assignées à chaque poste.

Puis effectuer un examen fonctionnel de l'entité et construire un organigramme réel.

Enfin, comparer les deux organigrammes, détecter les anomalies, faiblesses et dysfonctionnements de l'organisation et donc du contrôle interne.

7.2.4. La grille d'analyse des tâches

Appelée aussi tableau de répartition des tâches, cette grille permet d'analyser les tâches composant un processus et de mentionner les attributions de chaque personne dans le déroulement dudit processus.

Les objectifs principaux d'une grille des tâches sont :

- S'enquérir de la répartition de la charge de travail sur le personnel ;
- S'assurer de la répartition des tâches en signalant tout manquement à ce principe ;
- Déceler les tâches non exécutées.

La mise en œuvre elle se fait comme suit :

- Construire un tableau dont les lignes sont constituées des tâches élémentaires énumérées de façon séquentielle ;

Prévoir une colonne pour mentionner la nature de chaque activité : Ex (exécution), C (contrôle), EN (enregistrement), A (autorisation), F (opération financière) ;

- Prévoir autant de colonnes que de personnes participant au déroulement du processus ;
- Indiquer, en utilisant une croix, la personne qui effectue chaque tâche ;
- Désigner, dans une colonne supplémentaire, les tâches non exécutées.

Une simple lecture de la grille ainsi faite permettra à l'auditeur de déceler les manquements à la séparation des tâches et d'émettre les recommandations pour y remédier.

7.2.5. L'observation physique

Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement :

- D'un processus ;
- D'un bien ;
- D'une transaction ;
- D'une valeur.

Son objectifs s'agit principalement, toujours dans l'optique d'un contrôle interne fiable, de :

- Vérifier, à l'instant de l'observation, l'état de l'actif concerné. Cet actif peut être corporel (immobilier, équipement de toute nature) ou incorporel (image de marque) ;
- Contrôler la documentation relative aux actifs concernés : effets, reconnaissances de dettes, contrats, brevets, etc.

Après avoir prévenu les responsables concernés, l'auditeur intervient pour effectuer son travail. Il s'agit de pratiquer une observation physique attentive et complète qui peut porter¹ sur les biens, les documents et même les comportements.

A l'issue de son observation, l'auditeur émettra ses constats et remarques : tel bien n'est pas fonctionnel, tel document doit être signé, tel comportement à proscrire, etc.

Enfin et comme souvent, le constat de l'auditeur doit être validé par les concernés.

7.2.6. La piste d'audit

Si, à l'origine, la piste d'audit est un outil de contrôle comptable, elle constitue désormais un moyen d'investigation efficace pour les auditeurs internes.

Elle se définit comme un ensemble de procédures internes permettant de :

- Reconstituer les événements de gestion dans un ordre chronologique ;
- justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproquement ;
- conserver les mouvements permettant d'expliquer le passage d'un arrêté à l'autre et d'obtenir cette information sous une forme facilement consultable.

La conception opérationnelle de la piste d'audit est la suivante : il s'agit de remonter, à partir d'un résultat final, toutes les phases intermédiaires qui ont conduit à l'obtention de ce résultat en se basant sur les traces informatiques et les documents justificatifs.

Section 02: audit opérationnel

L'audit opérationnel est domaine en pleine expansion mais encore en mal de cadre conceptuel.

Il est impossible de parler de pratique dans n'importe quel domaine sans connaître au préalable ses fondements théoriques et spécificités. Nous avons donc jugé utile de revenir sur quelques notions générales afférant à l'audit opérationnel afin de faciliter la compréhension.

Nous tenterons dans un premier temps d'approcher l'audit opérationnel en partant de la notion opérationnel. Ensuite, nous nous intéresserons à ses principales caractéristiques, ses niveaux, ses approches et ses intervenants.

Enfin, nous essaierons de lui définir un cadre de référence et de lui tracer une démarche propre.

1. Notion d'audit financier et opérationnel

L'audit se caractérise par deux activités distinctes mais complémentaires qui se servent mutuellement de référence à savoir l'audit financier et l'audit opérationnel.

«L'audit financier est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une organisation. Il s'étend également à toute mission qui prend directement appui sur ces états comme l'audit des procédures informatisées de comptabilisation, l'audit des comptes clients...etc.»²⁹

L'audit financier relève généralement du domaine de l'audit externe. Ses missions légales sont assurées par des commissaires aux comptes tandis que ses missions contractuelles sont assurées par des cabinets d'audit indépendants.

L'audit opérationnel, quant à lui, est une évaluation indépendante et objective des

Systèmes de contrôle interne d'une activité, fonction, opération,...etc. qui s'intéresse à la manière dont l'organisation ou certaines de ses entités définissent et respectent leurs objectifs, obtiennent, préservent, allouent et consomment tous les moyens pour ces fins et non à la tenue et la présentation des comptes relatives à son activité.³⁰

Il a pour objectif l'analyse des risques et des déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédés (informatiques, de gestion des stocks...) ou encore de proposer de nouvelles stratégies afin d'améliorer les performances de l'organisation.

Contrairement à l'audit financier qui dispose de références précises et générales, l'audit opérationnel s'inscrit dans une perspective propre du domaine concerné, à l'organisation et à son environnement.

L'audit opérationnel relevait exclusivement du domaine de l'audit interne mais les cabinets d'audit ont commencé à le développer avec l'apparition d'une demande chez des tiers à l'entreprise et des soucis de concurrence et de diversification d'activité.

²⁹ :
³⁰ :

D'autre part L'audit opérationnel désigne la mise en œuvre d'un ensemble de techniques permettant d'évaluer les contrôles opérationnels d'une organisation³¹.

Le terme opérationnel met en exergue la capacité de l'audit à s'adapter à toute forme d'organisation, à toute approche de la gestion. Le qualificatif d'opérationnel permet de le démarquer de l'audit financier, de l'audit des procédures et de l'audit -qualité.

2. Caractéristique de l'audit opérationnel ³²

La pratique de l'audit opérationnel revêt quatre caractéristiques essentielles :

L'indépendance : Pour garantir la fiabilité des résultats d'une mission d'audit opérationnel, il est indispensable que les auditeurs qui l'effectuent soient indépendants financièrement et hiérarchiquement de la structure à auditer ce qui leur permet de porter des jugements libres et sans idées préconçues. En audit interne, l'indépendance s'obtient par le rattachement aux structures les plus élevées de la hiérarchie à savoir la direction générale, le comité d'audit, le secrétariat général, la direction financière ou la direction du contrôle de gestion. Les cabinets d'audit, quant à eux, sont indépendants des structures qu'ils auditent par défaut.

L'objectivité : L'audit opérationnel évalue de manière équitable tous les éléments pertinents relatifs aux processus, opérations ou fonctions audités. L'auditeur ne se laisse donc pas influencer par ses propres intérêts ou par autrui. L'objectivité s'obtient par l'indépendance et la référence aux normes professionnelles mais elle reste avant tout un état d'esprit.

L'universalité : L'audit opérationnel est applicable à n'importe quelle organisation quel que soit son statut juridique ainsi qu'à n'importe quelle opération, processus, système ou fonction.

La périodicité : Pour donner à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, les missions d'audit opérationnel doivent être périodiques pour mieux suivre l'évolution et le dynamisme de l'environnement relatif à l'activité ; fonction, opération, système ou domaine à auditer. La périodicité dépend de l'importance du domaine dans la vie de l'organisation, la nature des risques qui lui sont liés ainsi que des capacités de la structure qui audite en termes de temps, de moyens et de volume de travail. Si l'audit opérationnel est le fait de cabinets

³¹ : KHELASSI. Réda «l'audit interne – audit opérationnel ->édition : HOUMA.2007.p.97.

³² : RENARD. Jaques. « Théorie et pratique de l'audit interne» édition : d'organisation .2000.p.19.

externes, la périodicité est stipulée dans le contrat. Par contre, s'il est le fait de l'audit interne, la périodicité est déterminée par le plan et le programme d'audit.

Le plan d'audit : C'est un calendrier pluriannuel qui attribue à chaque type de mission une fréquence et un budget temps de façon à maîtriser les risques inhérents à l'organisation. Il peut être réalisé de diverses façons. La plus simple consiste à :

- Recenser toutes les activités, fonctions et processus susceptibles d'être audités.
- Evaluer le contrôle interne de ces activités, fonctions et processus en utilisant un système de score.
- Evaluer l'importance des activités, fonctions et processus dans l'organisation par un indicateur de base (part du chiffre d'affaire réalisé, d'investissement ou de budget consacré à chaque activité, fonction et processus à auditer).
- Evaluer la vulnérabilité de ces activités, fonctions et processus par rapport à leurs risques spécifiques (il est possible d'utiliser l'évaluation des risques résiduels de la cartographie des risques).
- Etablir un système de notation pour les trois évaluations (du contrôle interne, des enjeux et de la vulnérabilité).
- Attribuer un coefficient de risque (K) à chaque activité, fonction et processus.
- Etablir un système d'appréciation de périodicité par intervalles de coefficients de risques.
- Etablir un budget temps.

Ce plan est complété, enrichi et mis à jour en fonction des changements de structures et des modifications de processus ou d'environnement. Sa pertinence dépend essentiellement de la performance des instruments de mesure des risques développés par l'organisation.

Le planning d'audit : C'est un planning annuel reprenant les missions d'audit à effectuer conformément au plan d'audit, l'équipe concernée et la période de chaque mission. Il doit tenir compte des compétences et des périodes d'indisponibilité des auditeurs. Il peut subir des modifications avec l'introduction de missions imprévues par ordre de la hiérarchie.

3. Niveaux d'audit opérationnel ³³

L'audit opérationnel peut se pratiquer à quatre niveaux. Le degré de complexité et l'importance des enjeux augmentent d'un niveau à un autre.

Niveau 01 : Conformité ou régularité : C'est une démarche d'audit qui a pour but de s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'organisation et de la réglementation externe, en matière de

³³ : RENARD. Jaques. « Théorie et pratique de l'audit interne » édition : d'organisation .2000.p.47.

sécurité, sont appliquées et fonctionnent parfaitement. Elle consiste en la comparaison entre la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est.

Niveau 02 : Efficacité : C'est une démarche d'audit qui a pour objet de s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser une fonction donnée sont adéquats, efficaces, efficients et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains et d'en ajouter d'autres. Il s'agit donc de recommander tout ce qu'il y a lieu de faire pour une meilleure efficacité dans l'exercice de cette fonction et ce pour atteindre les objectifs fixés.

Niveau 03 : Management : Cette notion porte toujours à controverse et peut être appréciée de trois façons différentes. Nous retenons dans ce cadre celle qui correspond à la pratique dominante : L'auditeur se fait expliquer la mission par le responsable de la fonction auditée et apprécie la cohérence entre la politique régissant cette fonction et la stratégie générale arrêtée par l'organisation. C'est donc un audit de conformité portant sur le domaine stratégique. Il est exercé par des auditeurs très confirmés en raison de sa complexité.

Niveau 04 : Stratégie : C'est une démarche d'audit consistant à confronter l'ensemble des politiques et stratégies de l'organisation avec le milieu dans lequel elles se situent pour apprécier la cohérence globale. C'est donc l'appréciation de la cohérence des différentes activités ou fonctions entre elles. Ce niveau d'audit exige des compétences sérieuses et n'est pratiqué que par peu d'auditeurs.

4. Approches d'audit opérationnel

Nous avons recensé les six approches suivantes :

Approche audit système/audit procédures/audit opérationnel : C'est l'approche classique et traditionnelle qui considère que l'audit opérationnel s'adresse à des opérations, des procédures et processus de sorte qu'il soit limité dans le temps et dans l'espace à une partie de l'organisation ou à des secteurs d'activité. Ce type d'audit requiert des compétences et une capacité à comprendre les spécificités des fonctions auditées. Cet audit est destiné aux responsables opérationnels, auditeurs externes, gouvernement d'entreprise, ...etc.

Cette approche consiste en l'examen de tous les aspects du contrôle interne des systèmes, opérations, procédures,...etc. Cette approche néglige les aspects liés à la gestion des interfaces, la remise en cause de la stratégie et la recherche d'opportunités.

Approche audit total : Dans cette approche, l'étendue de la couverture de l'audit est illimitée. Il s'agit de couvrir tous les sites, toutes les fonctions sur une période plus ou moins longue et toutes les opérations. Cet audit est non économique et des fois même improductif car il est quasiment impossible qu'une organisation soit en dysfonctionnement dans son ensemble.

Approche audit transversal : Il s'agit de couvrir au sein d'une organisation complexe l'audit d'une fonction, système, procédure ou processus quel que soit le site sur lequel ceux-ci sont opérés. Les audits réalisés sont de type management tendant à apprécier la cohérence entre la politique du manager et son application sur le terrain.

Approche qualité totale : Son objectif est de se mettre en conformité avec les besoins du client.

Elle se définit comme étant l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou explicites.

Elle s'exerce sur l'organisation et l'approche de l'audit en terme de politique, plans, déroulement des missions,...etc. Il s'agit de les remettre en cause et les améliorer pour rendre le service d'audit plus efficace, plus efficient et plus économique.

Approche par les risques : Elle part du principe qu'il est peu utile d'auditer certaines parties de l'organisation où un risque de perte, de défaillance, d'inefficience du contrôle est peu susceptible d'apparaître. Il s'agit donc d'auditer des structures à fort risque apparent.

Les risques peuvent être classés en risques politiques liés aux pays ou à l'organisation, risques spécifiques liés à l'activité de l'organisation et risques de management de l'organisation.

Cette approche nécessite des instruments de mesure de risque très performants.

Le self audit : Partant du principe « do it yourself », le self audit est l'audit que fait le responsable d'une fonction pour s'assurer de la maîtrise de celle-ci et de la performance du contrôle interne. Il peut être très utile dans les petites organisations ne pouvant mettre en place un service d'audit interne ou dans une organisation complexe où il sert de pré audit.

Le responsable peut utiliser, pour mener cet audit, des questionnaires préparés par l'audit interne, par ses supérieurs ou préparer ses propres questionnaires.

5. audit opérationnel des principales fonctions d'une entreprise

L'audit opérationnel des fonctions de l'entreprise varie selon la nature et la structure de la fonction

5.1. Audit des approvisionnements

L'organisation de la fonction de l'approvisionnement est variable, elle répond aux besoins spécifiques de la nature de l'activité de l'entreprise.

En effet, dans une entreprise industrielle, les approvisionnements doivent suivre un programme de production préétablie. Pour une entreprise d'achats revente, les approvisionnements se font par lois du marché

Quelle que soit l'organisation, la fonction approvisionnement doit répondre aux besoins de l'entreprise à meilleures conditions de cout et de qualité.

Audit comptable des approvisionnements

Après s'être assuré du respect des règles de contrôle interne, l'auditeur vérifie par sondage l'enregistrement des achats en comptabilité générale dans les comptes correspondants du bilan, des charges et des produits.

Il vérifie :

- Le cout des approvisionnements ;
- Les systèmes budgétaires ;
- Les données statistiques ;
- Les critères de performance.

Audit opérationnel des approvisionnements

La gestion courante des approvisionnements vérifie :

- Le moment et la quantité de la commande ;
- Le choix du fournisseur ;
- Contrôler la bonne exécution des achats ;
- les réceptions.

5.2. Audit de la production

L'auditeur procède en premier lieu au contrôle comptable puis au contrôle opérationnel.

Audit comptable de la production

La comptabilité générale saisit des éléments concernant la fabrication au niveau des immobilisations corporelles, des stocks et des comptes de charges.

Ces données sont importantes pour la gestion en général, et la gestion des stocks et des charges en particulier.

Audit comptable de la fonction concerne :

- Le cout de revient de production ;
- Les budgets d'investissement et de production ;

Les statistiques de production : présence du personnel, heures supplémentaires, consommation énergiques,

Audit opérationnel de la production

Audit consiste a vérifie :

- Le planning de production
- Le choix des méthodes de fabrication ;
- L'ordonnancement ;
- L'entretien du matériel de production.

Audit opérationnel de la direction

- L'auditeur procède au contrôle:
- L'organisation des services de production ;
- Le choix des investissements de la politique de recherche et développement.

5.3. Audit de la fonction commerciale

L'auditeur commence par les écritures comptables puis les autres procédures.

Audit comptable des ventes

Pour cette fonction l'auditeur doit :

- Vérifier la comptabilité des ventes ;
- Analyser les frais de distribution ;
- Contrôler le budget des ventes
- Vérifier les statistiques commerciales.

Audit opérationnel de la direction

L'auditeur aura à apprécier la rapidité et la pertinence de l'adaptation de la fonction commerciale à l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Pour ce faire, il aura à évaluer les domaines suivants :

- L'administration du personnel de vente ;
- Les outils de vente ;
- Les moyens promotionnels.

Audit opérationnel de la direction

Cet audit concerne les problèmes suivants :

- Liens entre la direction commerciale et les autres structures de l'entité ;
- Définition de la gamme des produits ;
- Définition de la clientèle à toucher ;
- Composition des services commerciaux.

5.4. Audit de la trésorerie

L'audit de la trésorerie s'inscrit dans le contexte de la gestion financière. La trésorerie sera examinée sous l'angle de sa gestion courante, pour atteindre deux objectifs principaux : l'optimisation des résultats financiers et la réduction du risque de cessation de paiement.

Audit comptable de la trésorerie

Un examen attentif des éléments comptables et le retraitement de certaines données aboutissent à la mesure de la trésorerie quotidienne et au contrôle des conditions bancaires.

- Assurer l'organisation des circuits recettes et dépenses ;
- Les circuits d'encaissement et de paiement ;
- L'analyse de la trésorerie disponible et de son évolution ;
- Le contrôle des conditions bancaires.

Audit opérationnel de la trésorerie

Cet audit consiste à contrôler :

- Les négociations avec les banques ;

-La gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Audit opérationnel de la direction en matière de trésorerie

La trésorerie est un indicateur de gestion du fait qu'elle subit l'influence de tous les événements qui affectent l'entreprise. L'analyse de la trésorerie permet l'appréhender le risque de la cession de paiement et ses conséquences sur la continuité de l'exploitation.

La mission d'auditeurs consiste à vérifier les conditions de sécurité dans lesquelles se déroulent les opérations de l'entité.

L'auditeur pourra contrôler, pour les années à venir, le cout global de l'endettement à court terme et préciser le niveau minimum de la rentabilité économique à atteindre pour éviter la dégradation des résultats nets. Ce type de contrôle pourrait déboucher sur un renforcement des sécurités en matière de financement, éventuellement au détriment de couts financiers.

Un auditeur de trésorerie peut conduire à remettre en cause des options stratégiques en matière de financement.

6. Déroulement d'une mission d'audit

La mission d'audit interne se déroule de la même façon quel que soit son objet, elle obéit à des règles précises que les auditeurs doivent respectés s'ils veulent aboutir à un travail clair complet et efficace.

La méthodologie de la mission d'audit interne doit respecter trois principes fondamentaux : la simplicité ; rigueur et la relativité du vocabulaire.

Simplicité : la simplicité rend la mission d'audit compréhensible et applicable ; une bonne méthode est une méthode simple ; mais cette affirmation devient importante lorsqu'elle s'applique a une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences diverses.³⁴

Rigueur : la fonction d'audit interne exige une grande rigueur et le respect des normes professionnels ; ces derniers ne définissent pas sa méthodologie mais impose d'en avoir une.³⁵

Relativité du vocabulaire : le vocabulaire est l'expression qui permet de comprendre clairement la mission d'audit en termes d'objectif et de méthode.³⁶

La méthode d'audit interne n'est pas identique ; elle se diffère selon la culture de l'entité et celle des auditeurs pour cela elle doit être **adaptable**³⁷. C'est pourquoi les

³⁴ RENARD. Jaques. « Théorie et pratique de l'audit interne» édition : d'organisation .2000.P.177

³⁵Idem. P.178

³⁶Idem. P.179

³⁷ idem.179.

normes professionnelles de l'audit énoncent en général des principes mais se gardent bien de dire comment on doit s'y prendre pour les pratiquer.

Les auditeurs respectent une méthodologie qui comprend des étapes de travail et des techniques à mettre en œuvre lors de chacune de ces étapes.

Dans les cas les plus usuels la mission d'audit se déroule en trois phases: la préparation, la réalisation et la conclusion.

Quelle que soit la nature de l'activité à auditer une mission d'audit efficace exige une phase de préparation afin que l'auditeur puisse avoir une connaissance générale suffisante de l'entreprise, de son fonctionnement et de son environnement.

Elle ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs avec une grande capacité de lecture, d'attention et d'apprentissage, une bonne connaissance de l'entité.

Elle se définit comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

6.1. Ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat donné par une autorité compétente au Service d'audit de réaliser une mission d'audit sur telle entité et qui précise l'origine de la mission et son étendue.³⁸

Il répond à trois principes essentiels³⁹:

-le service d'audit ne peut pas se saisir lui-même de ses missions⁴⁰.

-l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ;

-l'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé non seulement au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (Direction de l'entité auditée,...).

On distingue deux types de missions : des missions programmées et des missions spécifiques.

Missions prévues dans le programme d'audit : Le programme d'audit constitue par lui-même un ordre de mission collectif. Le service d'audit ne doit donc pas attendre de recevoir d'ordre de mission pour débuter une mission qui est prévue

³⁸ www.audit.SGAQ.COM

³⁹ EDEM.

⁴⁰ La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité ne lui appartient pas. Toutefois, le service d'audit peut, si nécessaire, proposer de réaliser une mission au Comité d'audit ou au Secrétaire général qui prendra la décision ;

dans le programme d'audit. Dans ce cas, il rédige de sa propre initiative un ordre de mission.⁴¹

Missions spécifiques : Les missions d'audit spécifiques sont des missions non prévues dans le programme d'audit. Dans ce cas, l'ordre de mission spécifique est établi occasionnellement pour des missions correspondant à des problèmes urgents, imprévus, nés de situations nouvelles ou demandés par d'autres structures de l'entité (direction générale, ...).⁴²

6.2. Rencontre avec la direction de l'entité auditée

Après réception de l'ordre de mission et avant de commencer tout travail dans l'entité à auditer, le service d'audit organise une rencontre avec la direction de l'entité auditée afin de déterminer les objectifs de la mission, la faisabilité de la mission d'audit⁴³, l'étendue de la mission, les processus concernés, la nature de la mission d'audit⁴⁴, les délais de la mission, les auditeurs responsables de la mission, la description du déroulement de la mission, le rapport d'audit : destinataires du rapport, rapport intermédiaire, et le plan d'action.

6.3. Compte rendu de la réunion avec la direction de l'entité

Suite à la rencontre avec la Direction de l'entité auditée, le Service d'audit rédige un compte rendu de cette réunion.

Le compte rendu de la réunion est envoyé aux personnes présentes à la réunion ; lesquelles disposent d'un délai pour communiquer au service d'audit leurs éventuelles modifications et/ou commentaires.

Le service d'audit introduit les modifications et transmet le compte rendu final par note interne aux mêmes personnes.

6.4. Prise de connaissance du domaine audité

Cette étape est une des plus importantes d'une mission d'audit, sa durée varie en fonction de différents éléments : complexité du sujet, profil de l'auditeur, existence d'audits antérieurs, ...⁴⁵

L'auditeur doit prendre connaissance du domaine à auditer afin de pouvoir orienter sa mission et définir les objectifs d'audit.

Cette prise de connaissance permet à l'auditeur d'avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes ; d'identifier les problèmes essentiels et lui permettre l'organisation des opérations d'audit.

La récolte d'informations doit être organisée : L'auditeur doit planifier sa prise de connaissance et prévoir le ou les moyens les plus appropriés pour l'acquérir. Les informations à récolter sont regroupées en différents thèmes: contexte structurel de l'entité auditée, Structure et organisation internes de l'audité, organigramme,

⁴¹ RENARD. Jaques. « Théorie et pratique de l'audit interne » édition : d'organisation .2000.P.193.

⁴² IDEM. P.193.

⁴³ Ressources suffisantes, délais,...

⁴⁴ (ressources humaines, ressources technologiques organisation, communication,...)

⁴⁵ RENARD. Jaques. « Théorie et pratique de l'audit interne » édition : d'organisation .2000P.197.

environnement informatique, processus et procédures, système d'information : communication interne et externe, problèmes passés ou en cours.

Les auditeurs utilisent différents outils (moyens) pour acquérir des connaissances a savoir :

Examen des résultats de l'analyse de risques : Il est important de tout d'abord reprendre les résultats de l'analyse de risques concernant l'entité ou le processus audité.

Ces résultats servent de base aux auditeurs.⁴⁶

Les entretiens avec les responsables de plus haut niveau dans l'activité auditée :

ces entretiens permettent d'avoir des informations claires et générales sur les objectifs de l'organisation.⁴⁷

L'analyse de documents de base : Les flow-charts, Les grilles d'analyse et L'examen des rapports.⁴⁸

-Les flow-charts (diagramme de circulation) permettent de prendre connaissance des processus. S'ils n'existent pas, il faut les créer sur base des informations recueillies et les faire valider par l'audité ;

-Les grilles d'analyse de tâches permettent de bien comprendre la répartition des travaux entre les agents ;

-L'examen des rapports d'éventuels audits antérieurs, des rapports de la Cour des Comptes et de l'Inspection des Finances permet d'identifier les risques présents ;

-Rapprochements statistiques divers.

6.5. Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture a pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux.

Les personnes présentes à cette présentation sont : Le responsable du service d'audit, les auditeurs chargés de la mission, la direction de l'auditée et l'ensemble des responsables des processus audités.

Une présentation orale faite par les auditeurs qui contient : une présentation succincte du Service d'audit, le contexte et objectifs de la mission, l'étendue de la mission, déroulement de la mission, présentation de la méthodologie, rapport, évaluation, le plan d'action et suivi de la mission et le planning.

Après la présentation, les auditeurs répondent aux questions des audités.

6.6. Détermination du référentiel de contrôle interne

⁴⁶ .www.audit. SGAQ.COM

⁴⁷ Idem.

⁴⁸ .idem.

Le référentiel de contrôle interne permet à l'auditeur de déterminer les objectifs d'audit, lesquels se retrouveront dans le programme de travail.⁴⁹

La démarche doit permettre à l'auditeur d'organiser sa mission en identifiant les points qu'il devra approfondir et ceux qu'il pourra passer rapidement voire même faire l'impasse.

Cette étape n'est pas nécessaire si le sujet de la mission est simple ou si les risques sont déjà identifiés dans l'ordre de mission.

Le référentiel de contrôle interne devra être un inventaire le plus complet possible et tendre à l'exhaustivité des objectifs d'un processus audité, des risques associés à ces objectifs ; et des conséquences associées à ces risques.

6.7. Détermination des objectifs

Restreindre le champ couvert par le référentiel de contrôle interne.

Hiérarchiser les risques du référentiel : mesure de la probabilité (causes) et de l'impact (conséquences) des risques par les audités.

Tant pour la probabilité que pour l'impact, l'échelle de cotation va de 1 à 4 :

1 = très faible.

2 = faible à moyen.

3 = moyen à important.

4 = très important.

6.8. Rapport d'orientation

Le rapport d'orientation permet de définir et de formaliser les axes d'investigation de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit⁵⁰.

Le but de ce document n'est pas de décrire les travaux ou techniques spécifiques mais de préciser les points qui seront analysés lors de la mission.

Le rapport d'orientation est une sorte de contrat de prestations de service entre les audités et le service d'audit ; un compromis entre les attentes des audités et les capacités en temps et compétences des auditeurs.

Le rapport d'orientation doit reprendre les objectifs d'audit ; prendre en compte les priorités et préoccupations d'actualité d'audité et celles du service d'audit ; en suite déterminer les ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation de la mission et en fin il établir un calendrier d'exécution de la mission.

6.9. Programme de travail

Il s'agit d'un document interne au service dans lequel on procède à la détermination, la répartition et la planification des tâches qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation.⁵¹

⁴⁹ www.audit. SGAQ.COM

⁵⁰ Idem.

⁵¹ www.audit. SGAQ.COM

Le programme de travail reprend les travaux d'audit à accomplir pour atteindre les objectifs d'audit et les techniques utilisées : diagramme de circulation, sondage statistique, entretien,...

6.10. Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne est un document interne utilisé par les auditeurs pour réaliser son programme de travail et il doit donc permettre de réaliser l'observation la plus complète possible. L'objectif est d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour chaque opération " à risques ".

Ce document comporte les questions visant à analyser les opérations " à risques " et à vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles définis dans le référentiel de contrôle interne. Ce ne sont pas des questions que l'auditeur pose mais les questions qu'il va se poser et pour lesquelles il déterminera les outils qui permettront d'y répondre tel que les entretiens, l'analyse de documents... il comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle : qui, quoi, où, quand, comment.

Pour chaque opération cataloguée " à risques " on élabore un questionnaire d'audit interne sur base des cinq questions fondamentales qui permettent d'identifier les tâches élémentaires à partir desquelles on déduit les questions de contrôle interne.

Pour chaque question l'auditeur détermine les outils à mettre en œuvre pour y répondre, quand et par qui.

6.11. Travail de terrain

Durant cette phase il s'agit pour l'auditeur de répondre aux questions du QCI. Les outils à mettre en œuvre sont déterminés dans le QCI mais il se peut que lors de la phase de terrain un outil s'avère inapproprié et qu'il faille en choisir un autre. Les outils vont des observations aux différentes sortes de tests : analyse de documents, réconciliation des données, entretiens,...

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

Il existe quatre critères de qualité de la preuve : pour qu'un constat soit considéré comme prouvé et valable, la preuve doit être pertinente, suffisante, concluante, et utile .

Les preuves peuvent être classées en quatre catégories :

La preuve physique : c'est ce que l'on voit, constate = observation

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

La preuve documentaire : pièces comptables, procédures écrites, comptes-rendus, notes,... faire attention à la qualité du document et à l'analyse qu'on en fait.

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

6.12. Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

Durant la phase de terrain, pour chaque dysfonctionnement constaté, l'auditeur rédige une FRAP : un document normalisé qui va conduire et structurer le raisonnement de l'auditeur jusqu'à la formulation de la recommandation. Elles serviront également de base pour la rédaction du rapport.⁵²

La FRAP reproduit les différentes phases du raisonnement dans leur ordre chronologique et logique.

L'auditeur remplit une FRAP à chaque fois qu'une observation révèle un problème. En fait, l'auditeur se sert de la FRAP pour mener à bien son raisonnement.

6.13. Compte rendu final

Le compte rendu final est la présentation orale, par le responsable de la mission au principal responsable de l'auditée, des observations les plus importantes.

Le but est d'informer rapidement et en premier le responsable de l'auditée du résultat des travaux d'audit et des conclusions dégagées.

Cette présentation est effectuée à la fin du travail de terrain et avant la rédaction du projet de rapport. Il s'agit d'une sorte de " pré-validation " générale. Ce compte rendu nécessite de l'équipe d'audit la parfaite maîtrise de ses conclusions et engage sa crédibilité.

6.14. Appréciation du contrôle interne

L'auditeur doit prendre en compte pour l'évaluation du contrôle interne les travaux d'audit ont-ils mis en évidence des anomalies ou des faiblesses significatives ?

En cas de réponse positive, des corrections ou améliorations ont-elles été apportées après constatation des anomalies ou faiblesses ?

Et ces anomalies ou faiblesses et leurs conséquences sont-elles vraisemblablement généralisées et entraînent-elles de ce fait un degré inacceptable de risque ?

Toutefois, l'existence temporaire d'une anomalie ou faiblesse significative ne signifie pas nécessairement que cette anomalie ou faiblesse est généralisée et qu'elle entraîne un risque résiduel inacceptable. La nature des anomalies/faiblesses, leur caractère restreint ou généralisé, ainsi que la gravité des conséquences et des risques, sont autant de facteurs à prendre en compte pour déterminer si l'efficacité de l'ensemble du dispositif est remise en cause et s'il existe des risques inacceptables.

6.15. Projet de rapport

⁵² RENARD. Jaques. « Théorie et pratique de l'audit interne » édition : d'organisation .2000.P.242.

L'auditeur se base sur les FRAP pour conclure sa mission d'audit.
Le projet de rapport n'est pas le rapport final pour l'absence de validation par les audités ; de réponse des audités aux recommandations et de plan d'action.

Le projet de rapport peut se présenter sous forme d'un simple relevé des FRAP classées de façon logique et par ordre d'importance ou selon le format du rapport final.

6.16. Réunion de validation et de clôture

Cette réunion a pour objectifs de présenter et valider les constats ; expliquer les recommandations et en fin fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission.

Tous les éléments découverts lors de l'audit doivent être présentés et validés par l'audité. Le rapport final ne doit pas contenir d'éléments qui n'auraient pas été présentés à l'audité. Tout doit être compris et les audités doivent reconnaître les constats comme exacts.

Personnes présentes à cette réunion sont toutes les personnes ayant participé à la réunion d'ouverture.

L'ordre du jour de cette réunion est l'examen du projet de rapport qui a été remis à chaque participant avant cette la réunion.

L'auditeur présente les points essentiels qui seront évoqués et illustrera ceux-ci par des constats précis. L'auditeur commencera si nécessaire par une brève explication des processus en place. Ensuite, il abordera les points forts ou satisfaisants qui n'ont pas fait l'objet de FRAP et finira par les dysfonctionnements en fonction de leur importance.

Dans le souci d'une participation des audités au processus d'audit, un droit de réponse de ceux-ci sur le projet de rapport est rendu possible. Celui-ci peut être informel et oral lors de la réunion de clôture. Il peut également être écrit et formel. Lors de la réunion, deux types de contestations peuvent se présenter à l'auditeur :

-Contestations relatives aux constats : deux situations possibles: soit l'auditeur fournit un élément de preuve et la contestation s'éteint, soit il n'est pas en mesure de fournir cet élément et il est préférable d'abandonner le point litigieux ;

-contestations relatives aux recommandations : comme il s'agit d'un Projet, l'audité peut éventuellement suggérer autre chose. L'audité reste le spécialiste du sujet audité. Sa proposition peut englober des aspects oubliés ou non vus par l'auditeur. Dans ce cas, l'auditeur peut modifier voire annuler le contenu de son texte sur un point si l'audité le convainc. Cela ne doit pas l'empêcher de maintenir son texte s'il n'est pas convaincu. N'oublions pas que l'audité a toujours le droit de refuser une recommandation lors de sa réponse écrite. En effet, l'audité pourra encore réagir aux recommandations lors de ses commentaires écrits et/ou lors de l'élaboration de son plan d'action.

Modalités relatives au plan d'action et au suivi : Les auditeurs préciseront, lors de cette réunion, la date de remise des commentaires écrits (si nécessaire) sur les constats et les recommandations et les modalités relatives au plan d'action (date de remise, insertion ou non dans le rapport, nom du responsable). Le processus de suivi sera également brièvement présenté.

La réunion de validation doit faire l'objet d'un compte rendu intégrant toutes les remarques sur les constats et les recommandations. Ce compte rendu est envoyé pour approbation à l'audité.

6.17. Rapport d'audit final

Le rapport d'audit final ne peut être rédigé que lorsque les audités ont remis leurs commentaires écrits, si prévus lors de la réunion de validation.

Le rapport d'audit doit :

- être complet, constructif, objectif, clair, utile et le plus convaincant possible ⁵³.
- contenir que des éléments qui ont été présentés aux responsables audités ;
- être structuré pour des lecteurs différents.
- être revu par au moins une personne du Service d'audit qui n'a pas participé à sa rédaction.

Le rapport d'audit est un document d'information pour la hiérarchie. Il reprend clairement une identification des risques relevés et indique les mesures à prendre.

Le rapport d'audit est un outil de travail pour les audités. Il doit reprendre l'analyse et le détail des constats et des observations ainsi que des recommandations précises.

6.18. Plan d'action

Le service d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place dans les audités les recommandations qu'il a faites, il est demandé à la direction de ces entités d'élaborer des plans d'action visant à mettre en œuvre les recommandations, c'est-à-dire de prendre des mesures pour gérer les risques.

Le service d'audit transmet une note d'information sur la manière d'élaborer les plans d'action.

Ce lui-ci doit être inséré au rapport et remis à une date ultérieure comme convenu lors de la réunion de clôture et de validation.

Pour chaque recommandation, l'audité doit clairement exprimer sa position sur les recommandations : acceptation ; acceptation partielle ou refus.

L'auditeur mentionne qui fera quoi et quand. Chaque recommandation est numérotée et en face de celle-ci, on trouvera le nom du responsable de la mise en œuvre, la date de réalisation de la mise en œuvre et l'opération à réaliser. En cas d'acceptation partielle, l'audité doit expliquer pourquoi l'acceptation n'est pas totale.

⁵³ Même en cas de conclusions positives, un rapport doit être rédigé.

En cas de refus, l'audité doit également en expliquer les raisons. Il ne peut s'agir d'une contestation du constat puisque celui-ci a été validé lors de la réunion de clôture.

Le plan d'action doit être validé par le service d'audit. Ce dernier doit émettre des observations s'il estime le plan d'action partiellement ou totalement insuffisant. Le responsable du service audité y apporte alors les modifications nécessaires.

A partir de telle démarche, l'audit devient un réel outil de management, une fonction qui mérite des spécialistes compétents.

Le détecteur de facteurs clés d'échec dans l'entité ne doit pas être le seul détonateur de facteurs clés de succès de l'auditeur, mais elle reste un moteur d'action et de motivation pour l'auditeur.

7. audit interne et la performance

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleur que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation. L'audit interne ayant une fonction de conseil et de consultant ne saurait avoir une obligation de résultat.

Néanmoins l'audit interne ne puisse pas plus souvent chiffrer le résultat de ses actions et montrer qu'il gagne d'argent. Par exemple la performance pour :

- la fonction marketing se mesure en parts de marché, en profitabilité, en connaissance de la reconnaissance, de la marque, de l'image.

- la fonction d'achat doit estimer en tenant compte de l'importance que l'entreprise accorde au coût, à la sécurité et à la flexibilité de ses approvisionnements.

- la fonction vente ne peut être mesuré que par rapport à des critères multiples et traduisant la politique générale de l'entreprise.

Et la fonction production se matérialise par les bas niveaux de coûts de revient, une mise à disposition des produits visés dans les quantités et suivant les standards de qualité prévus. Elle s'apprécie aussi dans la capacité de communiquer avec les autres secteurs, les autres agents de l'entreprise.

La performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers. Elle n'existe pas de façon intrinsèque, mais elle est définie par rapport à un contexte décisionnel caractérisé pour chaque domaine⁵⁴.

Elle n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme.

Le terme performance devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période assez longue.

La performance n'existe pas si on peut la mesurer, c'est à dire qu'on peut la décrire par un ensemble de mesures.

Et en fin La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat.

⁵⁴ : ALAZARD. Claude .SEPARI. Sabine « contrôle de gestion : manuel et application », édition : DUNOD. Paris.2007.p.16.

La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue, car Il n'a pas de définition exhaustive et universelle de la performance, et pourtant chaque entreprise doit définir le terme pour sa communication interne et externe.

Pour évaluer correctement le succès de l'organisation, l'entreprise doit distinguer entre les bons et les mauvais indicateurs de performance.

Les mauvaises mesures sont généralement vagues et peu claires.

Les bons indicateurs de performance exigent que tous les facteurs susceptibles d'affecter un résultat soient pris en compte, la participation de tous les services de l'entreprise : définir les objectifs et mesures appropriés doit être le fruit d'un effort de groupe faisant intervenir tous les employés de l'entreprise

Un indicateurs de performance est nécessairement associé à un objectif précis, doit être en relation étroite avec les directions sélectionnées pour canaliser aux mieux les actions. Il entraîne toujours une décision.

Un bon indicateur de performance est un indicateur simple : La complexité du calcul et la difficulté de collecter les données ne sont pas les critères de valeur pour qualifier la pertinence d'un indicateur. Et un indicateur clé appartient à celui qui l'utilise.

Conclusion

En conclusion, l'audit opérationnel est une activité indépendante et objective qui procure aux divers types d'organisations une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de leurs opérations et une assistance dans le développement et l'amélioration de ces dernières.

Il obéit à une démarche propre et puise les informations dont il a besoin du système de contrôle interne mis en place. Il peut donc jouer un rôle capital dans la promotion et la survie des entreprises, dans leur environnement.

Chapitre III : Les procédures d'achat et de stockage

Section 1 : Les procédures d'achats

Avant de procéder à l'audit d'approvisionnement il faut tout d'abord définir les procédures d'achats et de stockage sur lesquelles l'auditeur va se baser pour établir son plan ainsi que les outils qui va utiliser.

I) Définition

C'est l'acquisition des biens et services nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

II) La procédure d'achat

1-Emission du besoin

Il est évident, et nous l'avons vu en examinant les processus de décision d'achat, que tout achat, trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation.

Dans le cas le plus général, plusieurs procédures peuvent coexister selon la nature du bien concerné.

En effet, dans certaine cas, le besoin peut concerne des composant ou matières entrant dans la composition des produits finis, dont les besoins sont très irrégulièrement répartis dans le temps, ou qui sont spécifique à un nombre très limité de produits finis.

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

Enfin, le besoin peut concerner un article ou service à usage exceptionnel, ou non répétitif, n'entrant pas dans les produits finis, et gérer ou non sur stock.

1.1 Demande d'Achat

On a alors coutume d'utiliser la procédure classique de demande d'achat, transmise par tous les services demandeurs, et dont un modèle est fourni sur (voir annexe1)

Cette demande d'achat comporte en général les informations suivantes :

- description détaillée du besoin ;
- numéro de code (s'il existe) ;
- quantité souhaitée ;

- délai sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

Les demandes d'achat (D.A) proviennent de tous les services de l'entreprise dans lesquels des matières, fournitures, équipement ou services sont consommés. Il est nécessaire qu'elles soient approuvées (signées) par un responsable, ou tout autre personne habilitée à le faire. Dans ces conditions, le service achats dispose de la liste des « signatures » autorisées, ainsi éventuellement du montant maximum des dépenses autorisées par signataire.

En général, la D.A. est émise en deux exemplaires :

- Le premier, est destiné aux achats pour enregistrement de la demande, et déclenchement effectif de la commande ;
- La seconde, est renvoyée au demandeur comme accusé de réception.

1.2 Vérification du besoin

Lorsque le service achat reçoit une D.A., il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini, et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique.

A l'occasion, il est possible et souhaitable de se poser certaines questions, comme celles qui suivent à titres d'exemple :

- Cette D.A. concerne un produit qui doit être approvisionné sur un marché achat actuellement en pénurie : n'existe-t-il pas en stock une fourniture qui pourrait lui être substituable sous quelques modification mineures ?
- Cette D.A. concerne-t-elle une fourniture normalement tenue en stock ?
- Cette D.A. concerne un équipement ou un outillage particulier que souhaite une unité de fabrication. Comporte-t-elle en conséquence l'ensemble des renseignements ou spécification qui permettront au (x) fournisseurs (s) potentiel (s) de répondre à toute consultation ?
- Cette D.A. porte une petite quantité pour une certaine fourniture.

Cette décision est-elle bien économique pour l'entreprise, et ne vaut-il pas mieux s'assurer auprès des utilisateurs de l'intérêt éventuel de passer une commande de taille plus importante ?

- etc.

2. Prospection et Sélection des fournisseurs

Tâche fondamentale des acheteurs dans les processus de décisions d'achat, et étape importante du traitement des commandes, l'évaluation des fournisseurs doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'information, obtenues par des sources internes et externes à l'entreprise. Elle permettra par la suite d'effectuer une sélection entre les fournisseurs possibles pour un certain achat.

Mais toute évaluation suppose d'abord de réfléchir à l'ensemble des critères sur lesquels on compte évaluer les divers fournisseurs, et parallèlement à définir ce que l'on appelle un « bon fournisseur » pour un achat, représentant le compromis idéal dans une certaine situation.

2.1. Critères classiques

Au nombre de ces critères, on retrouve principalement :

- La qualité des fournitures, généralement observée en suivant la performance obtenue par le fournisseur à l'occasion de contrôles de qualité ; la comparaison du taux de rebuts entre fournisseurs concurrents, ou par rapport à un taux estimé comme acceptable, permet cette évaluation ;
- Le respect des dates de livraison ;
- Le coût d'achat incluant le prix d'achat, les conditions de paiement et tous les coûts induits associés (frais d'approche, transport, coût financier du stock, etc.).

2.2. Autre critères

Au nombre de ces critères, on trouve :

- La capacité technique du fournisseur. Il dispose de son propre service d'étude et développement, est connu pour sa capacité d'innovation, et se met à la disposition de son client pour essayer de développer avec lui des applications nouvelles ou améliorer des solutions actuelles ;
- Le service technique d'après-vente ou de maintenance dans le cas de gros équipement ;
- La capacité d'adaptation, relative au degré de souplesse fourni par le fournisseur, et à sa vitesse de réaction face à des problèmes qui lui sont posés ;
- Sa capacité de production, caractérisée par la qualité de ses équipements, la compétence de ses personnels, l'organisation de sa production et l'efficacité de ses systèmes de contrôle opérationnels ; cette capacité sera un critère d'autant plus important que l'entreprise acheteurs représente chez lui une part importante du potentiel de production ;

- Et, dans la mesure où la relation avec sa fournisseur doit être suivie, sa capacité financière, sa pérennité et la capacité managériale de l'équipe dirigeante.

A l'évidence, la capacité financière d'une entreprise affecte à terme la satisfaction qu'elle donne à ses clients. Personne ne souhaite contracter avec une entreprise au bord de la faillite ! L'étude précédente place, on l'a vu, ce facteur au rang 8 dans la classe des critères importants.

Par ailleurs, la capacité managériale regroupe un certain nombre de sous critères variés, et fait globalement référence aux compétences du personnel de l'entreprise fournisseur. Cette capacité est aussi caractérisée par la façon dont l'équipe des interlocuteurs manifeste de l'intérêt à travailler avec notre organisation. Ce point concerne aussi bien la compétence technique que la qualité des entretiens avec les vendeurs, la célérité à répondre aux demandes, leur faculté de s'adapter aux procédures d'achat et leurs clients, et même la sympathie qu'ils manifestent. Dans le cas de PME reposant essentiellement sur un homme, ou une toute petite équipe, l'âge et l'état de santé peuvent entrer en ligne de compte.

Retenons l'importance de lister de façon formelle les critères d'évaluation, propres à chaque type d'achat, en vue d'une technique que nous verrons plus loin.

Ces critères pourront ensuite permettre une procédure d'évaluation et de sélection qui soit formelle aussi, et s'inspire d'une technique que nous verrons plus loin.

2.3 Source d'information

Définir des critères est un objectif ; encore faut-il disposer des sources d'information permettent de mieux connaître les fournisseurs, autrement qu'en se fondant sur sa mémoire et son intuition.

Les principaux supports d'information couramment utilisés sont les suivants :

a- Sources d'informations internes

Par enregistrement manuel ou comme sortie d'une application informatisée, les délais de livraison et le taux de qualité peuvent être suivis en temps réel à partir des contrôles de réception.

b- Catalogues

Dans la mesure où ils sont bien conçus et ne se limitent pas à quelque description succinctes agrémentées ou non de photos, les catalogues fournissent des descriptifs détaillés des produits, les codes fournisseurs, les spécifications et tolérances des dits produits, ainsi que des renseignements relatifs aux pièces de rechange. En ce qui concerne les fournitures standard, ils comportent des prix, précisent les conditions de

paiement et ristournes proposées. Ils fournissent souvent enfin les coordonnées des interlocuteurs à contacter.

c- Publicité

A interpréter avec soin, elle permet néanmoins lorsqu'elle est descriptive d'informer les acheteurs sur des nouveautés.

d- Annuaire professionnels

Ils enregistrent de façon exhaustive et mise à jour l'ensemble des entreprises appartenant à un secteur économique, et fournissent ainsi un certain nombre de renseignements généraux.

e- Représentants et techniciens

Il s'agit là d'un moyen privilégié de contact avec un fournisseur potentiel. Selon les cas et les entreprises, les contacts peuvent se limiter à des vendeurs technico-commerciaux, ou nécessiteront plusieurs interlocuteurs dans l'entreprise fournisseur.

f- Visites d'entreprises et audits qualité

Assez fréquemment, une visite au(x) fournisseur(s) se justifie.

C'est d'ailleurs (si un technicien concerné peut accompagner l'acheteur) l'occasion de mieux apprécier la capacité de production de l'entreprise, la qualité de ses processus de production et de ses modes de programmation, ainsi que la compétence de ses équipes techniques.

Plus généralement, dans les entreprises structurées ayant défini des procédures d'audit qualité des fournisseurs en vue d'homologation produit et de qualification fournisseurs, les audits permettent la constitution d'un fichier de fournisseurs agréés.

j- Echantillons et séries d'essai

Assimilés à une source d'information, des échantillons ou une série d'essai peuvent être fournis par les fournisseurs afin d'être testés et de permettre une appréciation de la qualité, en vue d'un agrément.

k- Avis de confrères

Lorsque certains renseignements ne peuvent être obtenus par des sources classiques, et dans la situation où l'on n'a jamais travaillé avec un fournisseur, il peut être opportun d'en parler à des confrères, dans la mesure où il n'y a pas de situation concurrentielle directe avec eux.

I- Fichier fournisseurs

Le fichier fournisseurs est d'une richesse essentielle, mais il ne concerne que les fournisseurs qui ont déjà travaillé avec l'entreprise (!).

Si ce fichier est bien conçu, il fournit un état mis à jour de la performance de chacun. En particulier son aptitude à livrer dans le délai (retard), son niveau de qualité (résultats du contrôle), l'historique de ses prix, son dynamisme (réponse aux appels d'offres), devront y figurer sous une forme pratique et facilement exploitable.

2.4 Méthode d'Evaluation et de Sélection

Dans un système de sélection de fournisseurs, il s'agit de faire entre les fournisseurs potentiels une première élimination, d'évaluer les fournisseurs restant en lice, et enfin de sélectionner le (ou les) meilleur(s) fournisseur(s) selon l'objectif visé.

Cette phase suppose que soit menée une recherche d'informations préalable ou simultanée, s'appuyant sur les sources déjà vues, ou sur les résultats d'une étude de marché achat, de demandes de prix ou d'appels d'offres. L'ensemble de la démarche est illustré par la figure 1.1



Figure : 1.1 Processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

3- Négociation

Le choix de fournisseur il sera procédé alors d'une négociation dans le but de préciser les propositions et de définir pour l'acheteur le meilleur compromis possible (respect des spécifications, prix, délai, conditions de paiement, etc.). Cette

négociation permet aussi presque toujours d'affiner encore la comparaison entre les Fournisseurs, et d'aboutir enfin à une sélection, selon une procédure plus ou moins formelle.

4. Passation de la commande

Au terme de ces étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande. Cette commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties : il est donc important d'insister sur toute l'attention qu'il convient de porter à cette étape.

Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des deux parties, et qu'elle soit bien sur valable devant la loi (voir annexe2).

Pour cette raison, elle comporte en général les renseignements suivants :

- 1) Nom et adresse de l'entreprise qui commande ;
- 2) Numéro de commande et sa date ;
- 3) Nom et adresse du fournisseur ;
- 4) Description et quantité des articles ou fournitures commandés ;
- 5) Prix des articles ;
- 6) Instruction générale (marques des colis, nombre d'exemplaires de la facture, etc.) ;
- 7) Instruction d'expédition (destinataire, mode de transport, itinéraire) ;
- 8) date de livraison ;
- 9) Condition de paiement ;
- 10) escompte ;
- 11) Signature de l'acheteur.

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat (généralement inscrites au dos du B.C.). Ces C.G.A. sont une partie essentielle de la commande puisqu'elles définissent les termes généraux du contrat liant les deux parties.

Dans le cas le plus simple, B.C. est réalisé en 5 exemplaires :

- 1) Un (l'original) pour le fournisseur ;

- 2) Un second au fournisseur de façon à ce qu'il le renvoie comme accusé de réception (ce qui signifie qu'il fait le nécessaire, là que le contrat est véritablement signé) ;
- 3) Un troisième est retourné au service demandeur ;
- 4) Une copie est transmise au service de réception en vue de lui permettre de planifier sa charge de travail future, et par ailleurs de mieux identifier la livraison ;
- 5) Une dernière copie reste aux achats afin de compléter le dossier d'achat.

Assez souvent, ces exemplaires sont complétés de la façon suivante :

- 1) Un sixième pour la comptabilité, l'informant de l'engagement financier, et permettant ensuite d'effectuer la vérification de facture ;
- 2) Un septième au contrôle de qualité ;
- 3) Un huitième au service des prix de revient ;
- 4) Enfin plusieurs autres afin d'archivage ou de façon à servir ultérieurement comme accusés de réception.

Ces derniers cas sont, bien sur, le fait d'entreprises fortement organisées et représentent l'organisation dans un système manuel non informatisé.

Dans certain cas, on voit des acheteurs passer commande par téléphone. Il faut insister sur l'importance d'une confirmation écrite, car elle seule a une valeur juridique de contrat protégeant l'acheteur contre tout de non-conformité et offrant la possibilité de bénéficier de garanties.

5. Suivi la commande

Trop souvent, on voit des acheteurs attendre la livraison sans rien faire, en se remettant au bon vouloir des fournisseurs : c'est une pratique dangereuse.

Bien sur, la règle 20/80 doit encore s'appliquer ici : il n'est rentable d'effectuer un suivi que pour les commandes importantes en quantité et/ou en valeur. Mais l'acheteur doit prendre conscience que, s'étant engagé sur le prix, il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais, des quantités livrées, ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriés.

La première étape consiste donc à bien s'assurer que le fournisseur a renvoyé l'accusé de réception. Ensuite, il faut organiser une relance préventive. Aucune méthode « classique »

Et générale n'existe quand à la date de relance appropriée pour une commande : c'est affaire de jugement et d'appréciation sur la nature de la commande.

En général, on utilise des fichiers ou les commandes sont classées par numéros d'émission. L'inconvénient est alors de ne pas repérer les commandes par des signes visuels correspondant aux dates de relance. L'autre méthode consiste sous forme de tickets numérotés.

L'intérêt est ici de bien visualiser les délais engagés. L'informatisation permet la relance automatique.

Pour le reste, la relance s'accommode fort bien d'une certaine automaticité, et du téléphone. Dans les cas les plus importants, outre la visite directe au fournisseur, on détaille parfois les renseignements demandés à l'occasion sous forme d'imprimés donnant une série de questions auxquelles le fournisseur est invité à répondre.

La relance tiendra compte enfin à l'évidence de la diligence manifestée par les fournisseurs lors d'achats précédents. Dans tous les cas, une trace écrite doit être conservée de tous les contacts pris à ce titre et entrer ensuite dans le système d'évaluation utilisé.

6. RECEPTION DE LA LIVRAISON

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

Il a pour tâches :

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

6.1. Contrôle Quantitatif

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

- L'identité du fournisseur

- Le n° de commande,
- La quantité reçue,
- La quantité rejetée éventuellement (abîmée lors du transport).

Ces B.R. sont envoyés au service achat ou au magasin. Ceux-ci feront ensuite un contrôle quantitatif de réception. Une fois le comptage effectué, la quantité reçue est portée sur le double de la commande. (Parfois, c'est une simple comparaison avec le bon de livraison du fournisseur qui est à la base du contrôle.) si celle-ci est soldée, la réception est attestée dans le dossier achat ; sinon, il y a livraison partielle, et l'on attendra les livraisons ultérieures.

6.2. Contrôle qualitatif

Ensuite on effectue en général un contrôle de qualité. Dans certains cas, un marché a prévu de façon détaillée les procédures de contrôle devant être effectuées par le fournisseur. Il peut être alors décidé dans ce cas de ne pas se livrer à un contrôle systématique, mais de se contenter d'un test périodique sur un échantillon. Dans d'autres cas, les marchandises sont banalisées ou standard, et un simple contrôle visuel suffit.

Mais lorsqu'un contrôle systématique est nécessaire, il faut l'effectuer dès la réception, avant la mise à disposition des marchandises.

Ce contrôle sera effectué par rapport à certaines spécifications définies au cahier des charges, et donnera lieu à un rapport de contrôle.

Si les résultats sont positifs, les achats en seront informés, ainsi que la comptabilité, et la commande pourra être soldée.

Dans le cas contraire, la commande n'est pas soldée et deux éventualités se présentent :

- Les achats retournent au fournisseur les marchandises défectueuses.
- Ou bien ils disposent de ces marchandises en faisant jouer par ailleurs une clause de Pénalité vis-à-vis du fournisseur.

7. Vérification de la facture

La facture (voir annexe 4) parvient de son côté à l'entreprise, soit au service achats, soit au service comptabilité directement. Dès les deux contrôles réception effectués, il convient d'en administrer le règlement au plus vite selon les conditions de paiement prévues.

Notons qu'un paiement comptant dans le cas d'un escompte proposé peut être intéressant et nécessite dans ce cas un traitement administratif rapide.

Il se pose ici un problème classique sur lequel beaucoup d'acheteurs se questionnent : qui doit effectuer, le contrôle de facturation, service achats ou comptabilité ? Il semble qu'il s'agisse d'un faux problème, puisque l'important reste que les factures des fournisseurs soient contrôlées !

Dans certains cas, tout ce qui concerne les prix et conditions est vérifié par la comptabilité. Alors une copie de la facture doit de la facture doit lui être transmise, ainsi que le bon de réception et le bordereau du contrôle de qualité. Ceci entraîne en général un coût de commande légèrement plus élevé, mais présente l'avantage de séparer la négociation et la fixation du prix, de l'acte de contrôle. « On ne peut être juge et partie ! »

Dans l'autre hypothèse, on cherche à simplifier la procédure, et permettre une réaction plus rapide à l'enregistrement d'erreurs.

Un autre problème se pose assez fréquemment : la facture parvient à l'entreprise avant les marchandises et le fournisseur souhaite être payé.

Retenir le paiement jusqu'à ce que la commande ait été soldée :

- Respect d'abord un principe élémentaire qui n'a rien à voir avec un manque de confiance vis-à-vis du fournisseur.
- évite ensuite de procéder à une demande d'avoir chez le fournisseur, puisque les remboursements sont assez peu pratiqués.

Payer avant qu'une commande ne soit soldée totalement, ou même reçue :

- permet parfois de bénéficier de l'escompte proposé si le délai contractuel court à réception de la facture,
- Ou bien évite de répercuter sur le fournisseur des délais administratifs et de contrôle dont il n'est pas responsable.

Section II: Le stockage

I-Définition du stock

C'est l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits semi-ouvrés, des produits finis, des produits ou travaux en cours et des emballages commerciaux qui sont la propriété de l'entreprise. On peut identifier cinq grandes catégories de stocks :

- a) Les approvisionnements : constitués par les matières premières ou les produits semi-finis (composants, pièces) en provenance des fournisseurs. Ces stocks se situent en amont de la production. Le rôle essentiel de ces est de désynchroniser la production dans l'entreprise et la production chez le fournisseur ;

b) Les en-cours (ou stocks tampons) formés des produits semi-finis en cours de transformation. Ces stocks intermédiaires se situent entre les machines ou les ateliers. Ils sont dus principalement aux lancements des fabrications par lots, aux différences de débit entre machines consécutives ou aux stocks de sécurité ;

c) Les stocks de produits finis (du point de vue de l'entreprise) en attente de livraison ;

d) Les stocks d'outils et d'outillage utilisés pour assurer la production ;

e) Les stocks de pièces détachées et de rechange pour maintenance des équipements.

II- La procédure de stockage

1 La réception des articles

La réception de la marchandise comprend le déchargement et une première vérification de la conformité à la commande : marques, nombre et état des colis.

Ensuite un second contrôle qui consiste à vérifier que la marchandise correspond bien aux conditions de qualité requises. Cette opération est faite sur des échantillons et exige parfois des moyens très complexes : tests de teneur en alliages, des normes en mécanique de précision, de fiabilité (résistance, etc.). Les coûts peuvent être élevés. La dimension de l'échantillon dépend du degré de signification que l'on souhaite accorder aux résultats.

2 Le stockage:

Réceptionnée, la marchandise est entreposée, en attendant un emploi ultérieur. L'essentiel des stocks observables dans une entreprise se trouve donc en entrepôt. Les conditions de leur stockage dépendent du choix de l'entrepôt (surface, hauteur, moyens de manutention, personnel) et de leur nature (problème de poids ou de conservation).

Les deux problèmes majeurs qui se posent à tout entrepôt sont :

La gestion physique : lieux, organisation, méthode de stockage, manutention (emplacements banalisés, transstockeurs.....) ;

La tenue des stocks : il faut connaître en permanence le nombre d'articles en stock, saisir tout mouvement d'entrée et de sortie.

III La tenue, gestion et pilotage des stocks

1. Tenue des stocks :

Elle consiste à connaître en permanence, ou périodiquement, la quantité exacte de marchandises physiquement détenues (en casier), potentielles(y compris les commandes attendues), affectées(réservations aux clients) et disponibles.

Chaque mouvement physique (entrée et sortie), et comptable (commandes, réservations, régularisations, etc.) doit donc pouvoir être enregistré.

Une tenue des stocks peut être simplement quantitative ou valorisée. Mais quel que soit son degré de sophistication, elle n'est qu'une simple mesure du flux des produits.

2. Gestion des stocks

Elle consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales:

QUAND et COMBIEN approvisionner?

La réponse à ces questions peut résulter d'une simple règle à appliquer, c'est à dire de consignes données au gestionnaire, ou de calculs plus ou moins élaborés (estimations, prévisions, optimisation). Dans ce dernier cas on parlera alors de gestion scientifique.

3. Pilotage des stocks

Il ne s'agit plus de répondre pour chaque article, quand et combien commander, mais de définir une réelle politique, d'en connaître les répercussions financières sur la trésorerie et le besoin en fonds de roulement, et d'en déduire les stratégies de réapprovisionnements.

Enfin, le pilotage implique un contrôle de gestion, avec émission d'alertes pour analyser tout écart et savoir réagir dans le cadre d'un véritable système asservi.

IV- La comptabilisation des stocks

1. Écriture comptable:

A la fin de l'exercice comptable, l'entreprise doit enregistrer dans sa comptabilité la valeur des stocks à la clôture des comptes, sur la base de l'inventaire physique réalisé :

- En inventaire permanent, elle n'aura qu'à ajuster éventuellement la valeur du stock calculé avec le stock réel constaté

- En inventaire intermittent, les stocks ne sont mouvementés comptablement que lors des écritures comptables d'inventaire, par une double imputation, l'annulation du stock initial et la constatation du stock final :

a- L'annulation du stock initial :

C'est le stock correspondant au bilan à la fin de l'exercice (N-1), qui a été repris à la réouverture des comptes au début de l'exercice(N) et qui n'a pas été mouvementé durant tout l'exercice comptable en inventaire permanent. Ce stock initial doit être annulé.

b- La constatation du stock final :

C'est le stock correspondant à l'inventaire à la fin de l'exercice(N), et qui sera donc porté au bilan correspondant. Ce stock final doit être constaté.

2 La fiche de stock :

La fiche de stock (**annexe 5**) enregistre les mouvements entrées et sorties de matières entrant dans la production ou de fournitures consommées dans le cadre de l'activité courante des différents services de l'entreprise. Elle permet de connaître à tout moment l'état exact du stock en quantité et en valeur.

2^{ème} Partie

Pratique l'audit de la fonction approvisionnement dans le domaine portuaire

Chapitre I: Présentation de l'entreprise

Introduction

Le Port est un bassin formant un abri naturel ou artificiel sur les rives d'un océan, d'un lac ou d'une rivière et permettant l'ancrage, le mouillage ou le stationnement à quai des bateaux a couvert de la houle et des grands vents. Au sens le plus strict, le terme « Port » désigne le plan d'eau, mais dans son utilisation courante, il inclut les digues, les jetées, les quais et les docks qui bordent le plan d'eau proprement dit.

Ce chapitre est divisé en quatre sections, la première sera consacré a la découverte de l'EPB, la deuxième pour la présentation de la direction logistique, et la troisième la structure Approvisionnement

Section 01 : connaissance sur l'entreprise portuaire de Bejaia

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vues sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2ème port d'Algérie en marchandise générales hors hydrocarbures et le 3eme port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001 .2000 sur la qualité, et ce, pour l'ensemble de ses prestations, et a avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise portuaire a connue d'autre succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1. Présentation de l'entreprise :

1-1 Historique :

Tout d'abord, Bejaia, une ville, un port, une histoire au fil des siècles.

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XIème siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Béjaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Béjaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Historique de création de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative

à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés a l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion modernes, ont fait évoluer le port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Situation géographique

Le port de Bejaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

❖ Mouillage

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire

s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

❖ **Accès au Port**

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

❖ **Bassins du Port**

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.
- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

Mission et activités de l'EPB

❖ **Ses Missions**

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

❖ **Ses Activités**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

Description des services :

1- L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai.

Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

2- Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

3- Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

4- Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

5- Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises : elles consistent en :

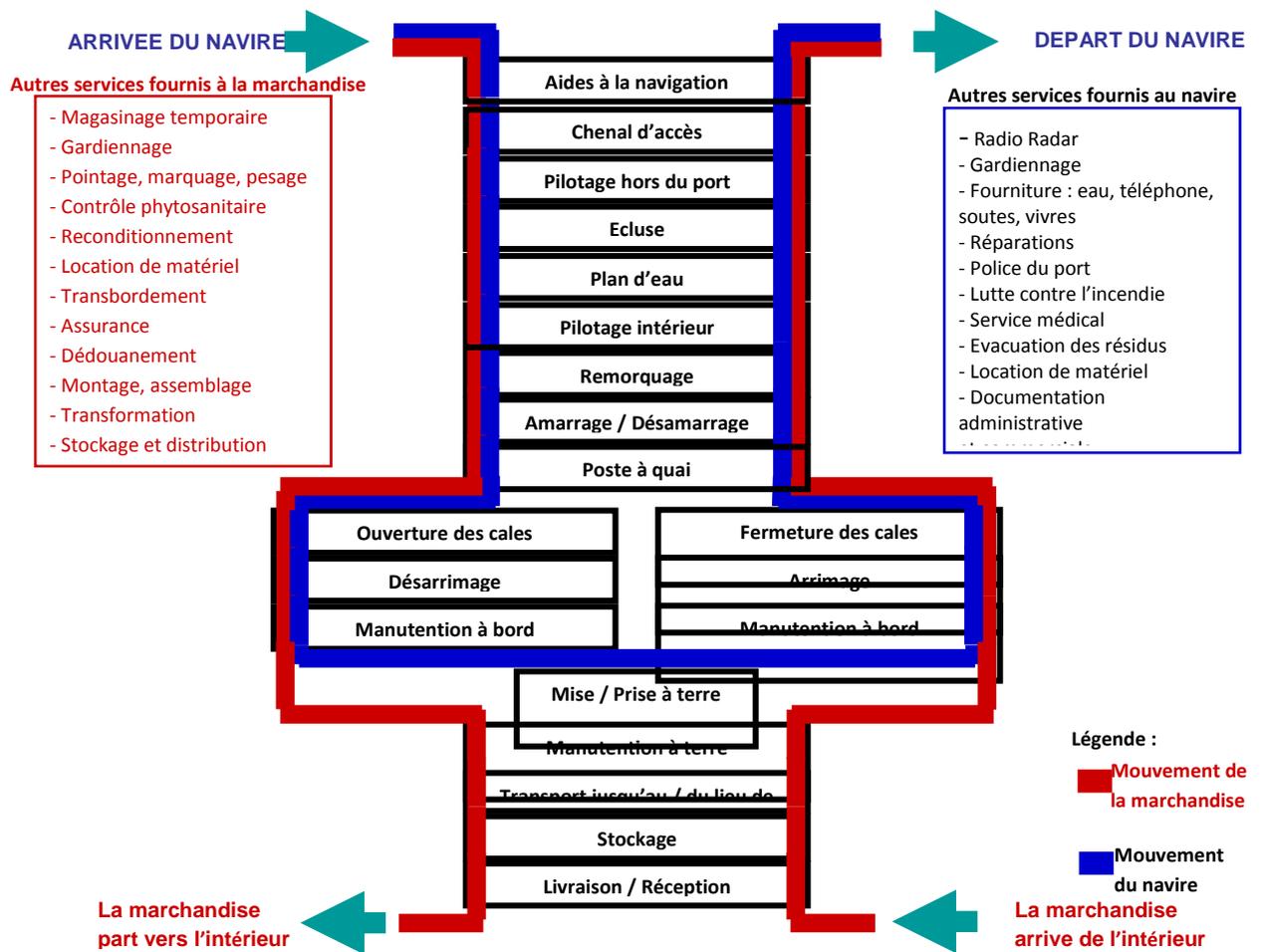
- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

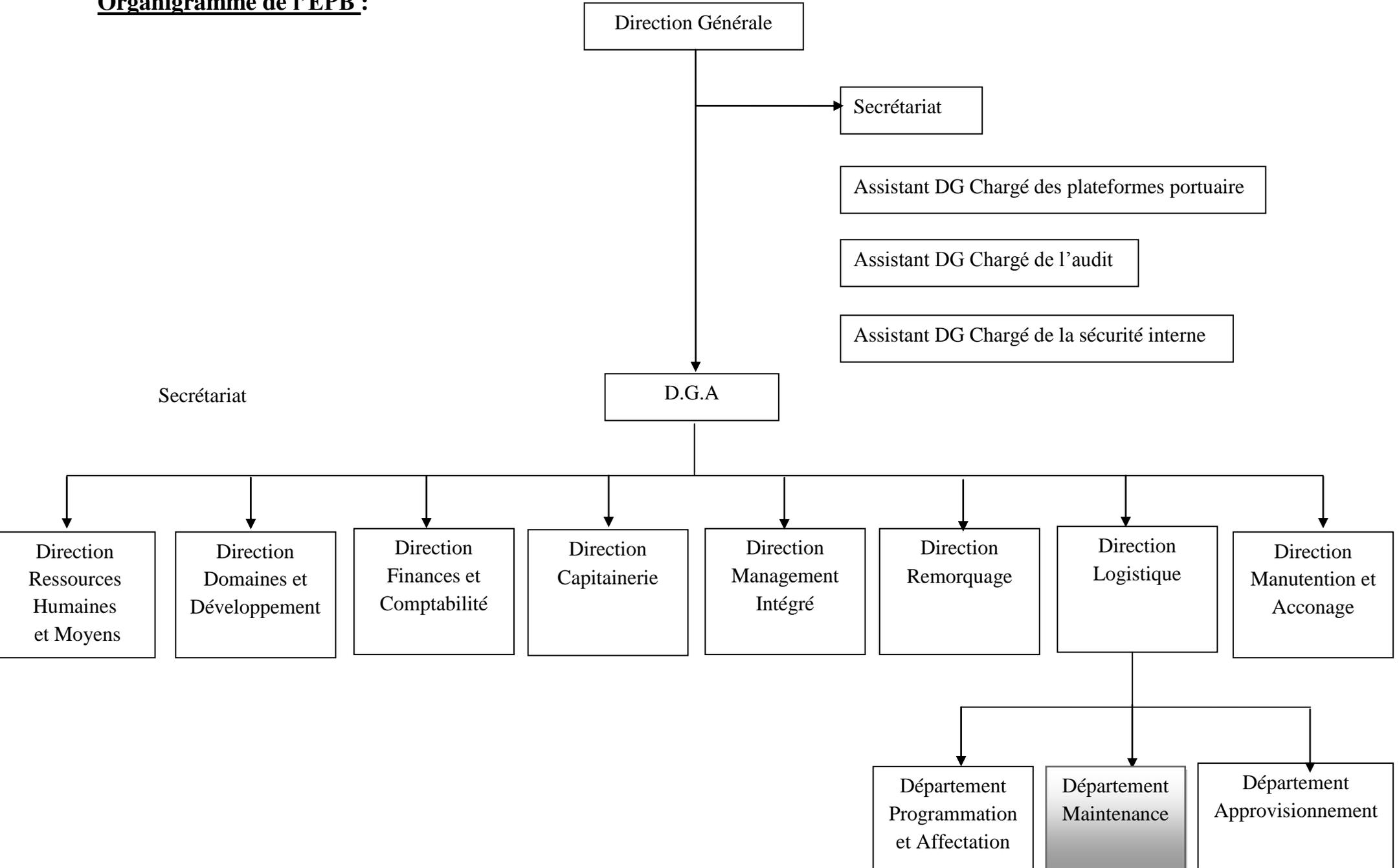
PROCESSUS D'ACHEMINEMENT D'UN NAVIRE



Source : entreprise portuaire de Bejaïa

Organigramme général de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa

Organigramme de l'EPB :



Organisation de l'EPB

Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisée selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

1-Direction opérationnelles

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

- Direction manutention et acconage (DMA)

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 07h du matin.

- **Acconage** :

A pour tâches :

- ❖ **Pour les marchandises**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients

- ❖ **Pour le service**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.

- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

❖ **Direction logistique** : le conseil d'administration qui s'est tenu en date du 06 octobre 2011 a donné son accord pour la création d'une direction logistique, qui vient enrichir l'organisation de l'entreprise.

▪ **Les facteurs qui ont motivé sa création :**

- le développement d'une stratégie globale de survie axé sur : la diversification, la spécialisation et la différenciation ;
- l'option de la filialisation et de développement de nouvelle prestation et de nouveaux métiers ;
- la spécialisation des métiers et la gestion par terminaux ;
- la modernisation du matériel et l'introduction de nouvelles technologies (manutention, pointage, portuaire,....etc.
- la modernisation des procédés de gestion portuaire;

La direction logistique englobe dorénavant le service engins, issu de la direction manutention et acconage, département maintenance et le département approvisionnement issu tous deux de la direction domaine et développement.

▪ **Les principaux métiers exercés par la direction logistique :**

- l'approvisionnement en pièces de rechange.
- la maintenance des équipements.
- la planification des affectations.

▪ **Les objectifs assignés :**

- le transport de bout a bout.
- le désengorgement du port et de la ville.
- le développement de la logistique des hauts plateaux.

- **DIRECTION DOMAINE ET DEVELOPPEMENT (DDD)**

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

- **DIRECTION CAPITAINERIE (DC)**

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

- DIRECTION REMORQUAGE (DR)

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.

2-Direction fonctionnelles

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

- DIRECTION GENERALE (DG)

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

- DIRECTION DU MANAGEMENT INTEGRE (DMI)

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

- DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE (DFC)

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

- DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH)

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel (fichier).
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

Les infrastructures et les équipements

▪ Les infrastructures portuaires

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

▪ Les principaux équipements

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Quatre steaker de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Quatre tracteurs RoRo et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

Marché et hinterland :

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayates ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures

nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouiba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Setif, El-Eulma, M'sila et Borj Bou Arréridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El Kseur, et de Béjaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- **Typologie Produit.**
- **Typologie Client.**
- **Zone géographique**
- **TYPLOGIE PRODUIT**

Deux segments sont identifiés :

1. **Selon la nature de la marchandise** : Différents types de marchandises transitent par le port de Béjaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..)

2. **Selon les types de navires** : Plusieurs types de navires transitent par le port de Béjaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (pétroliers, portes-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

- **TYPLOGIE CLIENTS**

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Béjaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

▪ TYPOLOGIE ZONE GEOGRAPHIQUE

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

Les concurrents

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Béjaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

❖ Le port d'Alger

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises générales avec une part de marché de 27%. Dans le traitement des conteneurs, plus de 70% de ce trafic transitent actuellement par le port d'Alger, qui est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre, celui ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Béjaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ». L'entreprise portuaire d'Alger s'est donnée pour objectif de traiter 800.000 conteneurs en 2012, contre 530.526 EVP traités en 2007 et 440.951 en 2006, soit une progression de 20%.

❖ Le Port de DJENDJEN

La gestion du terminal à conteneurs de Djendjen sera confiée à compter de 2009 à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera du port de djendjen un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays. En 2006, le groupe a réalisé un bénéfice de 191,78 millions de dollars sur un chiffre d'affaires de 3,49 milliards).

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de Djendjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

❖ Le port de Skikda :

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) ainsi que le divers (machines, & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6.00 m) des quais de marchandises diverses existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

Les nouveaux projets du port de Skikda concernent principalement la création d'une plate-forme logistique, en partenariat avec un opérateur très probablement étranger.

En matière d'équipements, le port dispose de 06 grues de gros tonnage (de 60 à 350 T), et un parc engins assez étoffé par rapport au niveau de trafic qu'il traite.

❖ **Le port d'Annaba**

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vracs (Minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du Bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

Les effectifs de l'entreprise :

❖ **Tableau N 2 : Effectif permanent par catégories socio professionnelles**

arrêté au 31 /01 / 2013 :

Directio n	DG	DGA	DMI	DFC	DRH	DM A	DL	DDD	DC	DR	Total

Cadre	12	12	05	13	19	12	07	16	26	28	150
Maitrise	01	06	03	06	19	93	63	16	43	31	281
Exécution	/	/	01	02	36	384	135	96	84	34	772
TOTAL	13	18	09	21	74	489	205	128	153	93	1203

❖ **Tableau N 3 : Effectif contractuel par catégories socio professionnelles arrêté au 31/ 01/ 2013 :**

Direction	DF C	DMA	DDD	DC	DL	Total
Cadre	/	/	/	02	01	03
Maitrise	03	02	03	04	02	14
Exécution	/	191	05	06	27	229
TOTAL	03	193	08	12	30	246

❖ **Tableau N 4 : Effectif féminin par structure et par catégories socio professionnelles au 30 avril 2011**

Direction	DG	DMA	DDD	DC	DR	TOTAL
Cadre	26	02	03	01	01	33
Maitrise	16	05	02	01	01	25
Exécution	08	02	01	02	01	14
TOTAL	50	09	06	04	03	72

Section 02 : présentation de la direction logistique

On a vu précédemment que la logistique est un processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle de flux et de l'entreposage de produits et de services ainsi que l'information du point d'origine au point de consommation.

La logistique revêt donc un caractère intersectoriel marqué tel que commerce, grande distribution, prestataire logistique, plates-formes de distribution, industrie...etc.

Cette grande diversité d'activités est liée à l'externalisation des entreprises s'inscrivant dans une chaîne logistique aux multiples étapes, en amont et en aval de la production.

Cela concerne essentiellement les approvisionnements, l'emballage et conditionnement, stockage, magasinage et livraison.

La logistique doit répondre à un double besoin d'organisation/rationalisation et de gestion/communication dans le cadre d'un éventail d'activités liées à l'exploitation de la chaîne logistique (entreposage, manutention, transit, production, transport,...)

2-1- création de la direction logistique au sein de l'EPB

Le conseil d'administration qui s'est tenu en date du 06 octobre 2011 a donné son accord pour la création d'une direction logistique.

Consciente des enjeux économiques liés à la région et son hinterland, l'entreprise portuaire de Bejaia a donné la priorité au développement et la modernisation de la manutention mécanisée qui permettra d'assurer des prestations capables de répondre à ses objectifs et aux soucis de sa clientèle en composant une meilleure qualité de service dans les meilleurs délais et à moindre coût.*

C'est dans cet esprit que l'EPB a créé la direction logistique suite au conseil d'administration du 02 novembre 2011 en se basant sur une approche stratégique axée principalement sur :

- Le développement d'une stratégie globale de survie axée sur la diversification, la spécialisation et la différenciation ;
- L'option de filialisation et développement de nouvelles prestations et de nouveaux métiers ;
- La spécialisation des métiers et gestion par terminaux ;
- La modernisation du matériel et introduction de nouvelles technologies (manutention, pointage portuaire,...) ;
- La modernisation des procédés de gestion portuaire ;
- Un système de management incluant les trois volets : qualité, environnement, et santé/sécurité au travail.

La direction logistique est composée du service engins et grues issu de la direction manutention et acconage et du département maintenance et le département approvisionnement issus de la direction domaine et développement.

2-2- les moyens humains et matériels de la direction logistique

2-2-1- le personnel

La direction logistique regroupe un personnel pluridisciplinaire, et le tableau suivant présente les catégories de personnes qu'elle dispose :

Tableau N 5 : les moyens humains de la direction logistique

Catégorie	Nombre	Affectation
Caristes	123	Service engins
Grutiers	30	Service engins
Ingénieurs/Mécaniciens/Électriciens/Électromécanicien/Hydrauliciens/Vulcanisateurs/Soudeurs	30	Département Maintenance
Acheteur/magasinier	02	Service Approvisionnement
Total	185	

Source : document interne à l'EPB

2-2-2 – le matériel

Tableau N 6 : les moyens matériels de la direction logistique

Désignation	Nombre	Observations
Grues portuaires mobiles sur roues	07	Capacité de 50 à 80 tonnes
Tracteurs-remorques	21	Capacité de 38 à 50 tonnes
Tracteur Ro/Ro	01	Spécialement pour les navires rouliers
Stackers	02	Capacité de 36 à 42 tonnes
Chariots élévateurs gros tonnage	06	Capacité de 18 à 32 tonnes
Chariots élévateurs gros tonnage Ro/Ro	01	Spécialement pour les navires rouliers
Chariots élévateurs petit	04	Capacité de 03 à 10 tonnes

tonnage	2	
Chariots élévateurs à pinces	0 8	Capacité de 0,95 a 4 tonnes Spécialement pour les bobines de papier.
Pelles chargeuses	0 9	Capacité de 02 a 04 m cob Spécialement pour le balayage du vrac solide dans les cales des navires
Chargeurs	1 0	Capacité de 02 a 04 m cob Spécialement pour le balayage du vrac solide dans les cales des navires
Total engins	1 0 7	

Source : documente interne a l'EPB

2-3- les activités de la direction logistique

Dans le cas de l'EPB, la direction logistique intégrera plusieurs métiers :

2-3-1- approvisionnement en pièces de rechange

Ces services est intimement lié a la gestion technique du port, le service des achats joue un rôle clef dans l'approvisionnement du port en matière de pièces de rechange pour les équipements (outil de travail).

La mission de ce service est principalement la gestion du fichier fournisseurs en pièces de rechange pour l'outil de manutention en assurant bien sur le respect réglementaire tel que dicté par la procédure du code des marchés publics.

Ces services sera composé de deux section :

- Les achats, dont l'interface est très liée au département maintenance et principalement les ateliers.
- Les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.

2-3-2- maintenance des équipements

La première nouveauté dans ce département est la création de deux(02) services en fonction des équipements existants au port :

- Service maintenance des grues portuaire.
- Service maintenance des chariots élévateurs et autres équipement.

La seconde nouveauté est le fait de rattacher le service approvisionnement en pièces de rechange à ce département permettant ainsi une communication plus fluide, le développement de la réactivité ainsi que la rapidité dans l'exécution des opérations d'achats en éliminant bien sûr tous les gaspillages connus dans le passé qui sont liés à l'existence de deux centres de décisions (département approvisionnement et département maintenance).

La mission de la maintenance est en priorité :

- De conserver les équipements de manutention en état de marche le plus longtemps possible au moindre coût ;
- De permettre une production ou une exploitation maximales dans les temps requis ; la seule notion de disponibilité n'est plus suffisante, elle est remplacée par celle de rendement plus exigeante et plus complète ;
- De contrôler régulièrement que le coût de maintenance, qui croît avec la vétusté du matériel, n'excède pas celui de remplacement.

2-3-3- planification des affectations

Ce département est composé de deux services, dont :

- Service engins, dont la vocation est le suivi technique et physique des engins, pendant leur exploitation aux navires ou bien sur les quais et les hangars. Ce service est composé de deux parcs (grues, pompes et shouleurs/chariots élévateurs, camions et autre équipement).

Il est fortement lié au département maintenance et principalement aux deux services maintenance (grues/chariots élévateurs).

- Service programmation, qui est composé de deux sections (programmation aux navires et programmation au relevage).

Premièrement, sa vocation est la planification des affectations ainsi que l'application du programme élaboré en **conférence de placement des navires (CPN)** en collaboration avec la direction manutention et acconage et la direction capitainerie.

Deuxièmement, et qui est une nouveauté, c'est la création d'une **conférence de répartition des moyens (CRM)** pour la prestation « **relevage des marchandises** ».

2-4- les objectifs de la direction logistique

L'objectif principal de la direction logistique est la planification et la répartition des moyens matériels pour la satisfaction des commandes clients dans les meilleurs délais possible.

Elle a aussi comme objectifs :

- Réduction de la durée d'immobilisation des engins de manutention ;
- Réduction de taux de panne par :

- ❖ Le respect du programme de maintenance préventive ;
- ❖ Prévoir les arrêts techniques des grues portuaires ;
- ❖ Planification des arrêts techniques pour les chariots élévateurs ;
- ❖ Formation et sensibilisation en continu des utilisateurs engins (chauffeurs et manutentionnaires)
- ❖ Vérification systématique des engins, après leurs passages pour les opérations de maintenance préventive (électrique, mécanique, hydraulique et structure) ;
- La satisfaction du client interne (pièce de rechange des engins de manutention)
- Réduction de la valeur du stock pour les pièces de rechange immobilisable ;
- Réduction des accidents et des incidents engins ;
- Exploitation rationnelle des grues portuaires ;
- Création de l'emploi ;
- Extension et création de nouvelles compétences ;
- Mise en place de procédés de gestion efficaces et d'une prestation de service répondant aux normes universelles ;

Section 3 : procédure d'achat en niveaux de port de Bejaïa

1-OBJET

La présente procédure a pour objet de décrire l'activité des approvisionnements des ateliers de maintenance des engins de manutention en pièces de rechange.

2. ETENDUE

La présente procédure s'applique à toute demande de fourniture émanant des ateliers de Maintenance des engins de manutention pour l'achat de :

- Pièce de rechange des engins de manutention.
- Fourniture consommable par les engins de manutention.
- Outillage et équipements d'ateliers.

3. RESPONSABILITES

❖ Le Directeur de la Logistique

- Approuve et signe les bons de commandes

❖ Le chef service approvisionnements

- Vérifie les bons de commandes et les paraphes
- Evalue les fournisseurs.
- Etablit les bons de commandes
- Prospecte et sélectionne les fournisseurs
- Passe les commandes auprès des fournisseurs retenus
- Evalue les fournisseurs

❖ L'acheteur démarcheur

- Prospecte et sélectionne les fournisseurs
- Procède à l'achat

❖ Le Magasinier/ Le gestionnaire des stocks

- Réceptionne la marchandise et procède à sa livraison.
- Vérifie la conformité de la commande

❖ Le Directeur des finances et comptabilité

- Vise les bons de commande.
- Traite et règle les factures

4. LOGIGRAMME DU PROCESSUCE

Pilote :
le Chef de service
approvisionnement

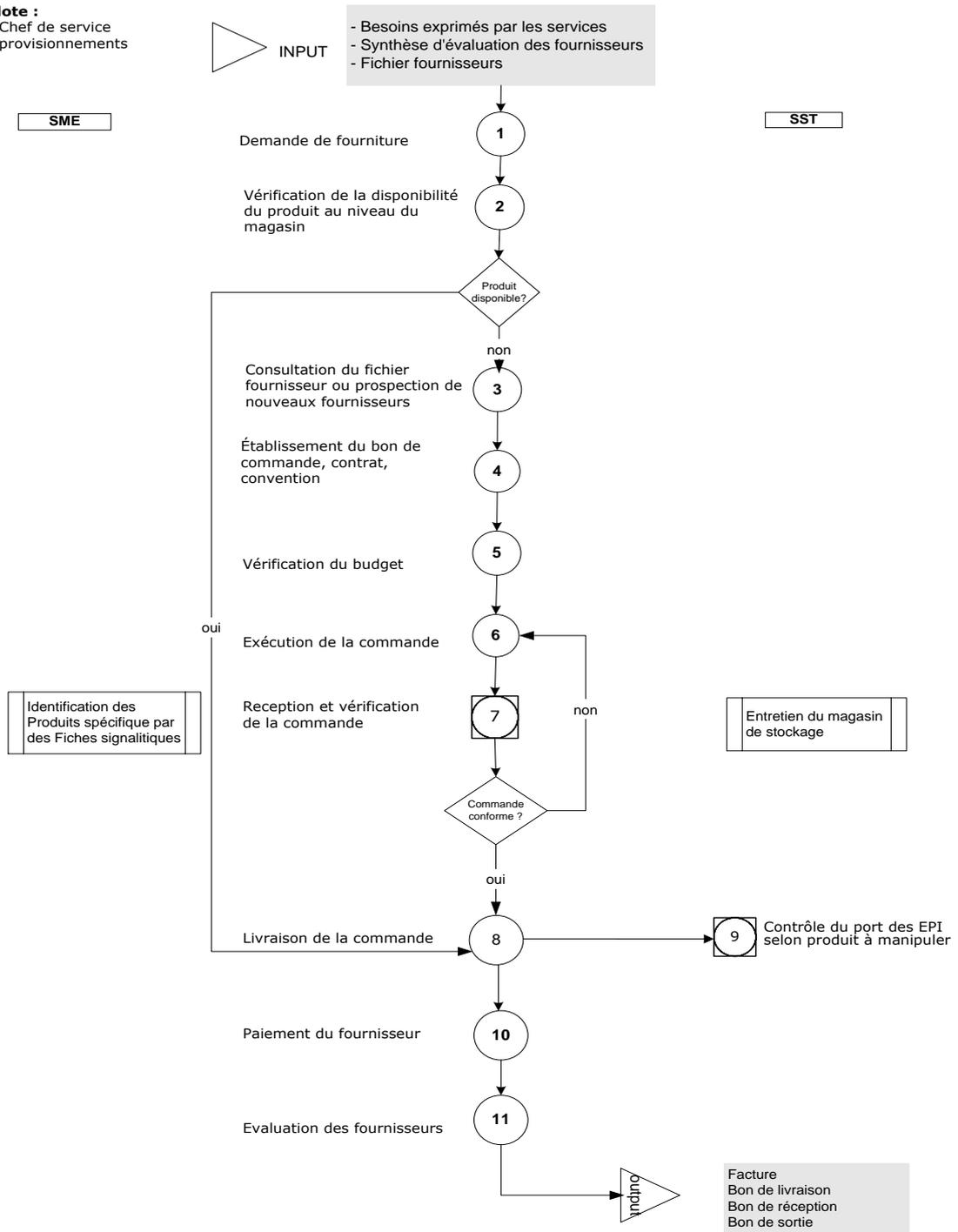


Tableau n 7 : PLAN QUALITE

5. PLAN QUALITE

Etape n°	Désignation de l'étape	Responsable	Références	Fréquences	Enregistrements
01	Demande de fourniture	- Le Chef d'atelier		Au besoin	- EPB.IMP.47
02	Vérification de la disponibilité du produit au niveau du magasin	-Le Chef section gestion des stocks - Le Gestionnaire des stocks - Le Magasinier	- Demande de fourniture - Dispositions gestion des stocks	Après réception de la demande de fourniture	- EPB.IMP.46
03	Consultation du fichier fournisseur ou prospection de nouveaux fournisseurs	-Le chef service approvisionnements - L'acheteur-démarcheur	- Demande de fournitures - Exigences - Fichier fournisseurs - PR.EPB.01	indisponibilité de la commande au magasin Au besoin	- Pro forma des fournisseurs
04	Etablissement du bon de commande, Contrat ou convention	-Le chef service approvisionnements	- Demande de fourniture - Exigences	Après sélection du fournisseur	- EPB.IMP.29 (visé par le Directeur) - Contrat /convention - EPB.IMP.249
05	Vérification du Budget	- Le Service budget	- Budget annuel	A chaque BC	-EPB.IMP.29 (visé par le DFC)
06	Exécution de la commande	- Le chef de service approvisionnements - L'acheteur démarcheur	- Exigences - EPB.IMP.29	Après notification de la commande	- EPB.IMP.29 - DL.REG.61
07	Réception et vérification de la commande	- Le Magasinier - Gestionnaire des stocks -Le Chef d'atelier	- Exigences du bon de commande - CE 04 - CE05	A chaque livraison	- Bon de livraison - Facture - EPB.IMP.30

08	Livraison de la commande (à l'utilisateur)	- Le Magasinier - Gestionnaire des stocks -Le Chef section gestion des stocks			- EPB.IMP.46 - EPB.IMP.100
09	Contrôle du port des EPI selon produits à manipuler	- Le Magasinier - Gestionnaire des stocks	- DL.IN.03	A chaque livraison	
10	Paiement du fournisseur	- Le DFC	- Facture - Service fait - Ordonnance ment (Directeur) -Bon de commande/ Contrat /Convention	Après réception	- EPB.IMP.30 - EPB.IMP.233 - DL.REG.63
11	Evaluation du fournisseur	-Le chef de service approvisionnements -Le Gestionnaire des stocks -Le Chef de section gestion stocks	- Critères d'évaluation	Semestrielle	- EPB.IMP.28 - Fichier fournisseur

Tableau n 8 : ENREGISTREMENTS ET CODIFICATION

6. ENREGISTREMENTS ET CODIFICATION

Intitulé	Code
Registre bon de demande de fournitures	DL.REG.62
Registre des bons de commandes	DL.REG.61
Registre de bon de réception	DL.REG.63
Bon de sortie	EPB.IMP.46
Bon de commande	EPB.IMP.29

Bon de réception	EPB.IMP.30
Feed-back de la qualité des achats et des prestations	EPB.IMP.100
Evaluation des fournisseurs	EPB.IMP.28
Rapport Justificatif dans le Cadre de la Passation de Commande	EPB.IMP.249
Lettre de paiement	EPB.IMP.233

Tableau n 9 : LISTE DES DESTINATAIRES

7. LISTE DES DESTINATAIRES

Direction	Fonction
Toutes les directions	Membres du Comité QHSE (GDI)
Direction Logistique	Chef de département maintenance
	Chef d'atelier
	Chef service approvisionnements
	Chef de section gestion des stocks
	Acheteur – démarcheur
	Gestionnaire des stocks
	Magasinier

Conclusion

Les opérations du commerce international (import/export), pour réaliser le transport de leurs produits, font appel, la plus part de temps a des entreprises de transport mais aussi a des intermédiaires qui prennent en charge la totalité des opérations de déchargement, de manutention, d'entreposage et l'accomplissement des formalités douanières.

Ces intermédiaires sont : le transitaire et le consignataire, ce dernier occupe une place importante dans la présentation des armateurs dans les ports de destinations.

Chapitre II : Audit de la fonction approvisionnement : Cas d'EPB

Section I: Description des procédures d'achat et de stockage

D'après l'observation ainsi que les informations recueillies auprès du responsable des achats, on a pu relever les démarches si dessous.

I) Expression du besoin :

Le besoin est exprimé oralement par l'ensemble des magasiniers, s'il s'agit des achats de `dépannage`, au responsable d'achats. Sinon, le besoin est exprimé par le responsable d'achats lui même (des achats pour le stock).

II) Choix de fournisseurs :

L'entreprise consulte au minimum trois fournisseurs, et sélectionne parmi eux celui qui présente le meilleur rapport qualité prix, modalité de paiement, condition de livraison ...

III) Commande :

Les commandes doivent obligatoirement passer par le service achat qui établie les bons de commandes pré numérotés en quatre exemplaires :

1^{er} exemplaire pour le fournisseur ;

2^{ème} exemplaire pour le service achat ;

3^{ème} exemplaire pour le chef magasinier ;

Et le 4^{ème} pour la comptabilité fournisseur.

IV) Procédure de passation des commandes selon les instructions du gouvernement Algérien :

Pour passation de commandes âpres consultation, le gouvernement algérien a mis une procédure réglementaire qui gère cette dernière suivant les seuils suivants :

Pour les acquisitions de pièces de Rechange et autres biens, il existe trois seuils :

- **Inferieur à 2 500 000 Da :**

Prospection avec 03 devis contradictoires en suite un bon de commande sera établie, signé par le Directeur de la structure et attribuer au fournisseur le mieux disant selon les critères ; Cout, Délais et qualité.

- **Supérieur à 2 500 000 Da et inferieur à 12 000 000 Da:**

Consultation restreinte sous plis fermés , en suite la Commission d'ouverture des Plies prononce la recevabilité des offres selon les critères indiqués sur la

consultation restreint et au mois deux offres contradictoires seraient reçus, si non cette dernière est déclarée infructueuse.

En suite, le PV de la première commission sera transmis à la commission d'évaluation des offres, pour établissement de l'évaluation technico Financière des offres et attribution du marché au fournisseur le mieux disant (Un contrat sera signé contradictoirement entre le fournisseur retenu et le Directeur de la structure).

- **Supérieur à 12 000 000 Da:**

Les commandes sont transmises à la structure des marchés pour lancement d'un avis d'appel d'offre sur les médiats.

IV) Réception de la marchandise :

Le magasinier réceptionne la commande livrée par le fournisseur, et il lui accuse réception sur le bon de livraison du fournisseur en deux exemplaires :

- Le 1^{er} reste à la réception pour archivage
- Le 2^{ème} remis au livreur.

Le réceptionnaire crée alors un bon de réception, qui est établi en quatre exemplaires :

- Le premier est envoyé au service achat
- le second accompagne la marchandise reçue pour son stockage dans le magasin
- le troisième est conservé par le service de stock
- le quatrième est adressé au service comptable.

V) Entrée en stock :

Les pièces reçues sont directement entrées en stock, celles concernant les achats pour intervention de maintenance sont livrés immédiatement sur site .Les pièces destinées au stockage sont directement rangées dans des casiers correspondant à la nature de la pièce.

Le magasinier qui s'occupe des entres physique en stock met a jour l'inventaire permanent à la fin de chaque journée

VI) Enregistrement des factures fournisseurs

Les factures provenant des fournisseurs sont transmises au service comptable.

Celui-ci classe les factures par ordre d'arrivée et par fournisseurs puis recherche le bon de réception et le bon de commande correspondants.

Il effectue alors la vérification de la facture (quantité, prix unitaire, conditions, règlement...)

En appose un cachet avec l'imputation comptable, la date de vérification, et sa signature sur ligne « bon à payer ».

Section II: Audit de la Fonction approvisionnement

I) Défaillances

L'observation physique (faite le Lundi 02 juin 2014) lors de la réception d'une marchandise) ainsi que la grille d'analyse des tâches (annexe 6) nous a permis de relever les anomalies suivantes :

-Absence d'un contrôle physique et quantitatif de la marchandise reçue (cas d'un fournisseur potentiel) ;

- Non vérification des stocks avant passation de commandes (cas des pièces interchangeables) ;

Les défaillances relevées des interviews avec les responsables d'achats et de stockage sont les suivantes :

- Les achats à petit montants (Ex : au alentour de 2000 Da) provoque une longue immobilisation des engins, et ce, suite à la procédure d'achat très lente et l'exigence de quelque fournisseurs pour le paiement en cash des pièces fournies.

-La société ne dispose pas d'un fichier fournisseur regroupant l'ensemble des informations les concernant (produits offerts, capacité de production du fournisseur, prix, délai de livraison, renseignements divers, fichier croisé produit/fournisseurs (permettant de connaître pour un même fournisseur tous ses produits, et pour un même produit tous ses fournisseurs).

Le remplissage du questionnaire d'audit de gestion (annexe 7) a permis de relever les faiblesses suivantes :

-Inexistence d'un manuel de procédure ;

-Absence de charte déontologique d'achat ;

-Manque des tableaux de bord ;

-Absence de cartographie des risques.

D'après le flow charte (annexe 8) et le QCI, on a pu soulever la défaillance suivante :

-L'expression du besoin n'est pas formalisée par l'établissement d'une demande d'achat.

L'inventaire extra comptable non officiel qu'on a effectué du 04 au 07/05/2014 ainsi que le QCI ont permis de constater l'existence des écarts entre le stock réel et le stock comptable.

II) Recommandations :

Pour remédier à ces différentes anomalies citées si dessus, on suggère alors de :

- Procéder à la rédaction d'un manuel de procédure des achats, veiller à son application et aussi le mettre à jour régulièrement ;
- Rédiger et diffuser un code de déontologie à l'ensemble des personnes intervenant dans le processus achat ;
- Etablir des tableaux de bord pour pouvoir calculer les écarts entre les réalisations et les prévisions et compléter ceci par une cartographie de risque pour visualiser les zones à risque élevé de celles à risque moyen et faible ;
- Formaliser l'expression du besoin d'achat par une demande d'achat, qui devra être obligatoirement visé par le responsable des achats ;
- Vérifier obligatoirement l'existence des articles en stock avant de procéder au remplissage d'un bon de commande, une fois que la demande d'achat est visée par le responsable ;
- Effectuer une revue des commandes inférieures à un seuil de 2 000 Da pour les achats courants et à petit montants qui peuvent réduire les temps des interventions et d'immobilisation des équipements à la maintenance;
- Contrôler physiquement la quantité ainsi que la qualité de la marchandise reçue, pour s'assurer de la conformité réelle de la livraison avec ce qui est commandé ;
- Créer des fichiers fournisseurs pour faire visualiser quelques critères qui faciliteront la présélection.
- Il faut procéder à la mise à jour des bases comptables du système pour éviter des problèmes futures avec les clients.

Conclusion générale

Conclusion générale

La finalité de la démarche d'Audit de la fonction Approvisionnement a pour objective principal l'optimisation de cette fonction, et comme objectif général d'améliorer la performance de la logistique de soutien de l'entreprise.

L'auditeur les utilise pour détecter les anomalies qui peuvent bloquer soit la procédure d'achats ou de stockage. Ensuite pour suggérer des solutions ou faire des recommandations qui permettent d'y remédier et de les éviter d'une manière définitive et en continue. Mais, à ce que ces outils sont valables pour les autres fonctions ou bien il y a d'autres moyens que l'auditeur peut utiliser pour effectuer ses missions ?

Ce travail a été consacré pour l'audit interne de gestion et qui a pour but de participer à l'amélioration et à l'optimisation de la performance de la fonction achat.

Il faut dire que l'intérêt porté par cette mission essentiellement pour les managers, fait suite à l'intérêt des professionnels de la fonction eux-mêmes. Ce qui a permis de développer un corpus doctrinal riche, complet et surtout universel pour permettre une meilleure pratique de la fonction.

Ce corpus est régulièrement adapté et corrigé pour tous les praticiens de l'audit interne.

Les récentes crises économiques ont démontré combien il était indispensable de disposer d'un système de contrôle interne cohérent et efficace pour assurer une pérennité de l'entreprise.

En Algérie et pendant longtemps le contrôle interne s'est limité au contrôle financier comptable. Donc, il a fallu attendre l'année 1988 pour voir l'audit interne consacré par un texte de lois à travers la loi 88-01 portant réformes économiques qui fait obligation dans son article 40 à l'entreprise publique de mettre en place et de renforcer l'audit interne. Ce dernier énonce ce qui suit : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes et d'améliorer d'une manière constante leurs procédures de fonctionnement »

C'est à partir de ce moment que l'audit interne commence à connaître un essor dans les entreprises algériennes, mais le degré de développement est très différencié d'une entreprise à une autre.

L'EPB est parmi les entreprises algériennes à avoir accordé de l'importance à l'audit interne et à avoir pris conscience de la valeur ajoutée qu'il apporte à l'organisation notamment en termes d'amélioration de la performance. Et c'est dans cette logique que l'EPB a entrepris un certain nombre d'actions pour une amélioration de la fonction d'audit dont nous pouvons citer :

- La certification de la fonction d'audit interne ce qui lui a permis de s'aligner aux normes internationales et de conforter le statut de l'audit interne au sein de l'organisation, ainsi de pérenniser et de perfectionner l'organisation et les

- pratiques au niveau des différentes structures d'audit de l'EPB, et cela à travers les formations continues et les séminaire effectué en collaboration avec l'IFACI dont elle s'inspire en grande partie ;
- L'adaptation d'un dispositif de contrôle interne et d'une méthodologie d'audit conformément à celle de l'IFACI qui exige le respect des trois principes fondamentaux (simplicité, rigueur, relativité du vocabulaire) ;
 - L'organisation des séminaires avec la filiale BMT, en vue de s'aligner aux changements induits par la modernisation de la fonction d'audit.

A travers les points cités précédemment, la fonction d'audit interne au niveau de L'EPB a pu atteindre un certain niveau de conformité aux pratiques professionnelles de la fonction.

On peut constater cela par l'existence d'une direction «audit» et de plusieurs départements regroupés en son sein, ce qui nous a permis de voir l'importance donnée par L'EPB à cette fonction contrairement à d'autres entreprises algériennes

Cette pratique de la fonction d'audit au niveau de L'EPB lui permet d'avoir une expérience dans les outils et méthodes utilisées pour la détection des points forts et faiblesses de cette dernière afin d'y remédier.

La réalisation des missions d'audit conformément au plan déterminé par la direction audit en vue d'atteindre les objectifs tracés par cette dernière afin d'améliorer les pratiques de la fonction et d'atteindre un bon niveau de performances.

Pour l'EPB une mission d'audit se déroule en trois phases principales : la première consacrée à préparation, la seconde à la réalisation et en fin la dernière pour conclure la mission. Souvent ces phases sont associées à une quatrième qui concerne le suivi des recommandations afin de mesurer la performance.

L'analyse de ce contexte nous a permis de dire que la contribution de l'audit interne aux performances de L'EPB est limitée à des mesures qualitatives regroupées uniquement dans le suivi des recommandations dégagées après chaque mission d'audit effectuée.

Chose qui ne permettra pas à l'entreprise de bien quantifier sa marge d'amélioration en terme d'efficacité et d'efficience dans la réalisation de ces missions conformément au plan d'audit tracé par la direction audit.

Notre présence au sein de cette entreprise nous a permis d'avoir une idée générale sur la pratique de la fonction d'audit en Algérie qui reste loin des vraies pratiques professionnelles de la fonction mais qui ne cesse de se développer.

En effet en plus de l'amélioration de la performance, l'audit interne fait face aujourd'hui à de nouveaux défis qui ont pour nom : bonne gouvernement d'entreprise. (corporate governance).

Références *Bibliographiques*

Bibliographie

Ouvrage :

ALAZARD. Claude. SEPARI. Sabine. «Contrôle de gestion : manuel et application», édition : DUNOD. Paris.2007.

BECOUR. Jean-Charles. BOUQUIN. Henri. «Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité».édition : ECONOMICA.1996.

BELACEL. Mohamed Saïd. «La gestion des stocks ».édition : gestion.

BESSION. Bernard-POSSIN. Jean –Claude «l'audit d'intelligence économique» édition : Dunod.1998.

BOYER. André. «L'essentiel de la gestion».édition : d'organisation .2002.

COMBES. Jean-Emmanuel. LARROUSSE. Marie Christine. « Audit financier et contrôle de gestion» édition : Union. février 1997.

DUBUISSON. Stéphanie Thiery. «L'audit» édition : la découverte. Mars .2004.

GUEDJ. Norbert «Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise».édition : d'organisation .2001.

HAMINI. A. «l'audit comptable et financier» édition : BERTI.2001-2002.

HAMZAOUI. Mohamed. «Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne»

ISIDORE. Feujo. «Guide des audits : quelles synergies gagnantes pour l'entreprise» .édition : AFNOR. novembre 2004.

JACJUES .Gautron. « Le guide du benchmarking».édition : d'organisation.2003.

KEREBEL. Pascal. «Mise en œuvre d'un contrôle interne efficace »édition AFNOR .2007.

KHELASSI. Réda «l'audit interne – audit opérationnel -»édition : HOUMA.2007.

KREBS. Geneviève- MOUGIN. Yvon « les nouvelles pratiques de l'audit interne » édition : AFNOR.2008

LORINO. Philippe. «Le contrôle de gestion stratégique» édition : DUNOD. Paris.1991.

MADOZ. Jean-Pierre «100 questions pour comprendre et agir : l'audit et les projets» édition : AFNOR : septembre 2003.

MIKOL. Alain «les audits financiers» édition : organisation. Juin 1999.

MOUGIN. Yvon «la performance ?» édition : AFNOR.2007.

RENARD. Jaques. « Théorie et pratique de l'audit interne» édition : d'organisation .2006.

SCHECK. Pierre. «Mémento d'audit interne» édition : DUNOD .paris .2007.

VILLALONGA. Christophe. «Audit qualité interne» édition : DUNOD. Mars 2003

Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne » , EYROLLES ,2006

Elisabeth Bertin, « Audit interne, enjeux et pratiques à l'international », EYROLLES,2007

Politique d'achat et gestion des approvisionnements -Olivier BRUEL- (édition DUNOD)

L'audit interne -KHELASSI Reda- (édition HOUMA)

Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique -Gilles LASNIER- (édition HERMES)

Audit et gestion des stocks -JP. BEAULIEU ; A. PEGUY- (édition VUIBERT)

Systèmes d'approvisionnement et gestion des stocks -Jacques BENICHOU)

Documents :

-Journal officiel de la république algérienne .fait à Alger le : 12 janvier 1988 page : 02

-Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, IIA ,2004.

-Document interne de NAFTAL.

Sites internet :

www.theiia.org

www.IFACI.com

www.audit.SGAQ.com

Sommaire

Introduction générale.....	A
-----------------------------------	----------

1^{ère} Partie

Contrôle et audit interne : de quoi s'agit-il ?

CHAPITRE I : Audit et contrôle interne.....	1
Section 01 : Audit interne et notions fondamentales.....	2
1. Audit interne et gouvernance d'entreprise.....	2
1.1. Notion d'audit interne et gouvernance.....	2
1.2. Lien entre l'audit interne et la gouvernance	3
2. Audit et contrôle interne.....	5
2.1. Définition du contrôle interne.....	5
2.2. Lien entre l'audit et le contrôle interne.....	5
3. Audit interne et audit externe.....	6
3.1. Définition de l'audit externe.....	6
3.2. Lien entre l'audit interne et externe	6
3.2.1. Différences.....	6
3.2.2. Complémentarités.....	8
4. Audit interne et contrôle de gestion.....	9
4.1. Notion du contrôle de gestion.....	9

4.2. Lien entre l'audit interne et le contrôle de gestion.....	9
4.2.1. Ressemblances.....	10
4.2.2. Différences.....	10
4.2.3. Complémentarités.....	11
5. Risque en audit interne.....	11
Section 02 : Contrôle interne et gestion des risques.....	14
1. La notion du contrôle interne.....	14
2. Objectifs et composantes du contrôle interne.....	15
2.1. Objectifs du contrôle interne.....	15
2.2. Composantes du contrôle interne.....	16
2.3. Lien entre objectifs et composantes du contrôle interne	17
3. les piliers du contrôle interne.....	17
4. Gestion de risques.....	18
4.1. Définition de la gestion des risques.....	19
4.2. Lien entre la gestion des risques d'entreprise et contrôle interne	20
5. Evaluation Des risques pouvant affecter la réalisation des objectifs	21
5.1. Risques liés à l'environnement de l'entité.....	21
5.2. Évaluation des risques	22
5.2.1. Identification et évaluation des risques par l'entité.....	24
5.2.2. Risques liés aux changements dans l'environnement de l'entité.....	24
5.2.3. Risques liés aux comportements des dirigeants.....	25
6. Limite du contrôle interne.....	26
CHAPITRE II : Audit interne et audit opérationnel.....	29
Section 01 : Audit interne.....	29
1.Évolution de l'audit interne	29
2. Fonctions de l'audit interne et de l'auditeur.....	30
2.1. Fonction d'audit interne.....	30
2.2. Fonction de l'auditeur	31
3. Objectifs.....	31
4. Caractéristiques.....	32

5. Formes d'audit interne.....	32
5.1. Audit comptable	33
5.2. Audit opérationnel	33
6. Cadre de référence de l'audit interne.....	33
6.1. Code de déontologie.....	33
6.2. Les normes d'audit interne	34
6.2.1. Normes de qualification	34
6.2.2. Normes de fonctionnement	35
6.3. Normes de mise en œuvre	35
6.4. Normes pour la pratique professionnelle relative à l'élaboration du plan d'audit.....	36
7. Outils et techniques de l'audit.....	38
7.1. Les outils d'interrogation.....	38
7.1.1. Le sondage statistique.....	38
7.1.2. L'interview	39
7.1.3. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)	40
7.1.4. L'interrogation de fichiers informatiques	41
7.2. Les outils de description	41
7.2.1. Le diagramme de circulation (flow-charte)	41
7.2.2. Le narratif	42
7.2.3. L'organigramme	42
7.2.4. La grille d'analyse des tâches.....	42
7.2.5. L'observation physique.....	43
7.2.6. La piste d'audit	43
Section 02: Audit opérationnel.....	45
1. Notion d'audit financier et opérationnel	45
2. Caractéristique de l'audit opérationnel.....	46
3. Niveaux d'audit opérationnel.....	48
4. Approches d'audit opérationnel.....	48
5. Audit opérationnel des principales fonctions d'une entreprise.....	50
5.1. Audit des approvisionnements.....	50
5.2. Audit de la production	50
5.3. Audit de la fonction commerciale.....	51
5.4. Audit de la trésorerie.....	52

6. Déroulement d'une mission d'audit.....	52
6.1. Phase préparation.....	54
6.1. Ordre de mission.....	54
6.2. Rencontre avec la direction de l'entité auditée.....	55
6.3. Compte rendu de la réunion avec la direction de l'entité.....	55
6.4. Prise de connaissance du domaine audité.....	56
6.5. Réunion d'ouverture.....	56
6.6. Détermination du référentiel de contrôle interne.....	57
6.7. Détermination des objectifs.....	57
6.8. Rapport d'orientation.....	57
6.2. Phase réalisation.....	57
6.2.1. Programme de travail.....	57
6.2.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	57
6.2.3. Travail de terrain.....	58
6.2.4. Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP).....	58
6.2.5. Compte rendu final.....	59
6.2.6. Appréciation du contrôle interne.....	59
6.3. Phase de conclusion.....	59
6.3.1. Projet de rapport.....	59
6.3.2. Réunion de validation et de clôture.....	60
6.3.3. Rapport d'audit final.....	61
6.3.4. Plan d'action.....	61
7. audit interne et la performance.....	62

Chapitre III : Les procédures d'achat et de stockage

Section 1 : Les procédures des achats	65
I- Définition de l'achat	65
II- La procédure d'achat	65
1) L'émission du besoin	65
1.1 Demande d'Achat.....	65
1.2 Vérification du besoin.....	66

2) Prospection et Sélection du fournisseur	67
2.1. Critères classiques	67
2.2. Autre critères	67
2.3 Source d'information.....	68
2.4 Méthode d’Evaluation et de Sélection	70
3) La négociation	71
4) La passation de commande	71
5) Le suivi de commande	72
6) La réception	73
6.1. Contrôle Quantitatif.....	74
6.2. Contrôle qualitatif	74
7) vérification de la facture	75
Section 2: Le stockage	77
I- Définition de stock	77
II- La procédure de stockage	77
1) La réception des articles	77
2) Le stockage	78
III- La tenue, gestion et pilotage des stocks	78
1) Tenue des stocks	78
2) Gestion des stocks	78
3) Pilotage des stocks	78
IV- La comptabilisation des stocks	79
1) Ecriture comptable	79
2) La fiche de valorisation des stocks	79

2^{ème} Partie : Cas Pratique

Chapitre 1: Présentation de l'entreprise	81
Section 1: connaissance sur l'entreprise portuaire de Bejaia.....	81
Section 2: présentation de la direction logistique.....	97
Section 3: procédure d'achat en niveaux de port de Bejaïa.....	103
Chapitre II : Audit de la fonction approvisionnement : Cas d'EPB	108
Section I: Description des procédures d'achat et de stockage	108
I) Expression du besoin	108
II) Choix de fournisseurs	108
III) Commande	108
IV) Réception de la marchandise	109
V) Entrée en stock	109
VI) Enregistrement des factures fournisseurs	110
Section II: Audit de la Fonction approvisionnement	111
I) Défaillances	111
II) Recommandations	111
Conclusion général	112
Bibliographie	
Annexes	

Annexes

Annexe 4 : **Facture**

1.1 FACTURE					
Facture N° du					
Référence	Désignation	Code coloris	Quantité	Prix unitaire	Montant net H.T.
1.1.1 Montant brut H.T					
T.V.A. 20 %					
Net à payer					

Annexe N°06 : la grille d'analyse des tâches

Taches	Responsable				La grille d'analyse des taches	
	Magasinier	Achats	Comptable	Gestionnaire	Fondé de Pouvoir	Non réalisé
Elaboration de la demande de fourniture						x
Validation de la demande d'achat par une personne autorisée						x
Vérification du stock						x
Consultation au minimum 3 fournisseurs	x					
Négociation avec le fournisseur	x					
Etablissement de B D			x			
Réception de la fourniture		X				
Vérification de la fourniture a la réception qualitative						x
Vérification de la fourniture a la réception quantitative						x
Mise en stock de la fourniture		x				
Emission du bon de réception		x				
Rapprochement de BC/BR		x				
Réception facture				X		

Rapprochement BC/BR/facture				x		
Ordonnement				x		

Annexe N°07 : questionnaire d'audit de gestion

Questionnaire de Audit N°001/014..... Date : 02/06/2014			
Exercice 2014	Nom & Prénom de l'Auditeur :	Circonstances de déclenchement du processus (Audit) : <u>Elaboration d'un Mémoire de fin d'étude</u>	
		Oui	Non
			Observation
Système comptable informatique			
La comptabilité est-elle continuellement tenue à jour ?	X		
Le personnel comptable a-t-il une formation adaptée ?	X		
Est-ce que vous disposez d'un système d'information ?	X		
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et		X	
Cycle stock			
L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ?	X		
La protection physique du stock est-elle suffisante ?	x		
Les stocks sont-ils suffisamment assurés ?		x	
Les bons de sortie comportent-ils une signature autorisée ?	X		
Existe-t-il un inventaire permanent ?	X		A la fin de chaque journée y a un inventaire
Si l'inventaire permanent existe, rapproche-t-on les résultats de l'inventaire ?	X		
Les écarts sont-ils examinés ?	X		
L'importance du stock fait-elle l'objet d'un suivi régulier en quantités ?	X		
L'importance du stock fait-elle l'objet d'un suivi régulier en valeur ?	x		
Cycle achat/fournisseurs			
Est-ce que vous avez un organigramme détaillé et mise à jour du service d'achat ?	x		
Est-ce que l'expression du besoin est formalisée en demande d'achat ?		X	
Avez-vous une cartographie des risques ?		X	
Est-ce que vous disposez des tableaux de bord ?		x	
Faites-vous un suivi du processus achat ?	x		
Quel est le nombre minimum de fournisseurs que vous consultez ?			3 fournisseurs
Existe-t-il des clauses de contrats avec vos fournisseurs ?		x	
Quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour le choix des fournisseurs ?			Prix, qualité, délai de livraison, réduction, modalités de paiement
La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle qualitatif ?		X	
La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle quantitatif ?		x	
Lors de la réception des factures, est-il apposé un cachet original sur l'un des articles ?	X		
Détruit-on les exemplaires excédentaires ?	X		
Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et du BC	X		
Les factures comportent-elles un visa de saisie ?	X		
Les factures comportent-elles les références du règlement ?	X		
La comptabilité fournisseurs est-elle à jour ?	X		
Commentaire :			
Faible/ moyen/ élevé			

Désignation de l'opération	fichiers				Observations
	Service vente	Service achat	Service stock	Service comptabilité	
1) Expression du besoin	→				Les vendeurs expriment leur besoin par téléphone s'agissant d'achat de démarrage sinon par le responsable d'achat pour le stock
2) Recherche fournisseurs					Consultation et négociation avec les fournisseurs
3) Passation de la commande					Le bon de commande est établi en quatre exemplaires Trois pour le fournisseur
4) Réception de la marchandise					Le réceptionnaire signe un BIL en deux exemplaires et il en garde un. En suite il établit un bon de réception en quatre exemplaires
5) Accord pour paiement					Le service comptabilité reçoit la facture
6) Ordonnancement paiement					

Résumé

Résumé

Les entreprises sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser.

La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise.

L'audit interne est une fonction d'évaluation a la disposition d'une organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet, les auditeurs interne examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toutes recommandations pour améliorer sa sécurité et accroitre son efficacité.

Dans ce contexte, EPB est parmi les entreprises algérienne a avoir accordé de l'importance a l'audit interne et avoir pris de conscience de la valeur ajoutée qu'elle apporte a l'organisation notamment en terme d'amélioration de la performance.