

**République algérienne démocratique et populaire**  
**Ministre d'enseignement supérieur et de recherche**  
**Scientifique**  
**Ecole supérieure de commerce -Koléa-**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master  
en sciences commerciales et financières  
Spécialité : Comptabilité et Finance

**Thème:**

**Essai d'analyse de l'audit interne de la fonction  
approvisionnement**  
**Etude de cas : AFRICAVER**

Elaboré par :  
**Mlle. DARANI Massaouda**

Encadré par :  
**Pr. MOKRANI Abdelkrim**

**Lieu de stage** : Entreprise AFRICAVER, Jijel.

**Période de stage** : du 19/04/2017 au 19/05/2017.

**Année universitaire : 2016/2017**



**République algérienne démocratique et populaire**  
**Ministre d'enseignement supérieur et de recherche**  
**Scientifique**  
**Ecole supérieure de commerce -Koléa-**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master  
en sciences commerciales et financières  
Spécialité : Comptabilité et Finance

**Thème:**

**Essai d'analyse de l'audit interne de la fonction  
approvisionnement**  
**Etude de cas : AFRICAVER**

Elaboré par :  
**Mlle. DARANI Massaouda**

Encadré par :  
**Pr. MOKRANI Abdelkrim**

**Lieu de stage** : Entreprise AFRICAVER, Jijel.

**Période de stage** : du 19/04/2017 au 19/05/2017.

**Année universitaire : 2016/2017**

## **Remerciements**

*Le plus grand merci est à **ALLAH**, le tout puissant qui nous a donné la force et la volonté d'aller jusqu'au bout pour terminer ce modeste travail,*

*Par sentiment de reconnaissance, nous tenons à remercier **Pr .MOKRANI Abdelkrim** à l'Ecole Supérieur de Commerce. En tant que encadreur de ce mémoire, pour ses orientations et ses remarques,*

*Nous tenons à remercier également, madame **NASSIBA**, chef de la mission d'audit de l'entreprise **AFRICAVER**. Ma promiseuse qui m'a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et pédagogique,*

*Nous tenons à remercier aussi, **Mr. BOUROUAIS Zinedine** Chef service des achats et **Mr. BOUKHENFIR Mohammed Salah** Directeur des Ressources Humaines pour leurs aides,*

*Nous tenons aussi à remercier tout particulièrement les enseignants de l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC) pour leurs grandes aides et soutiens dans notre recherche.*

*À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire de fin de cycle.*

## *Dédicaces*

*En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce travail :*

*À celle qui par amour et tendresse m'a élevé et fait de moi ce que je suis, ma très chère mère.*

*À mon père, je lui dis merci du fond de mon cœur pour ton éducation, ton sacrifice qui m'a permis d'avoir cette réussite et ce bonheur.*

*À mes chers frères Anis, Adem,*

*À mes très chères sœurs Ilhem, Naima, Asma et Loubna,*

*Je dédie également ce travail à toute ma famille mes tantes et mes oncles surtout Fouad, je lui dis merci du fond de mon cœur pour ton aide toute au long de mes études,*

*Sans oublier mes très chères amies Asala, Farida, Abir, Sabrina, Hanane, Sara, Sameh,*

*Ahlem, Meriem, Dina, Achwak, Souha, Tacoï, Hadjer, Lamis et Ghania,*

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

*...Massaouda*

**Remerciements****Dédicaces**

<b>Sommaire .....</b>	<b>I</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>VI</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre conceptuel d'audit interne .....</b>	<b>2</b>
<b>Section 1 : Contenu du contrôle interne .....</b>	<b>3</b>
1. Définition et objectifs du contrôle interne .....	3
2. Les composantes du contrôle interne .....	6
3. Principes et acteurs du contrôle interne .....	7
<b>Section 2 : De la vision du contrôle interne à l'audit interne .....</b>	<b>10</b>
1. Définition, objectifs et spécificités de l'audit interne .....	10
2. Présentation des normes d'audit interne .....	13
3. L'organisation de la fonction d'audit interne .....	16
<b>Section 3 : Méthodologie de l'audit interne .....</b>	<b>20</b>
1. Les principes fondamentaux de la méthodologie .....	20
2. Les outils de l'audit interne .....	21
3. La démarche d'une mission d'audit interne .....	25
Conclusion du premier chapitre .....	32
<b>Chapitre 2 : Diagnostic du processus d'approvisionnement .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 1 : Généralité sur le processus approvisionnement .....</b>	<b>35</b>
1. Définition et le rôle de la fonction approvisionnement .....	35

---

2. Objectifs et organisation de la fonction approvisionnement .....	37
3. Le processus d'approvisionnement .....	37
<b>Section 2 : La gestion des achats.....</b>	<b>44</b>
1. Définition, objectifs et le rôle de la fonction achat .....	44
2. L'organisation de la fonction d'achat .....	46
3. Le processus d'achat .....	48
<b>Section 3 : La gestion des stocks.....</b>	<b>52</b>
1. Définition et les principales tâches de la gestion des stocks .....	52
2. Les politiques de réapprovisionnement .....	56
3. Les coûts et des modèles liés à la gestion des stocks .....	59
Conclusion du deuxième chapitre .....	63
<b>Chapitre 3 : Audit interne des approvisionnements au sein d'AFRICAVER ....</b>	<b>65</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise .....</b>	<b>66</b>
1. Spécificité de l'organisme d'accueil .....	66
2. Les ressources humaines et la situation financière de l'entreprise .....	70
3. L'organisation de l'entreprise .....	73
<b>Section 2 : le processus d'approvisionnement au sein d'AFRICAVER .....</b>	<b>79</b>
1. L'organisation des services achat et de stocks au niveau d'AFRICAVER.....	79
2. Les sources d'approvisionnement de l'entreprise .....	80
3. Le processus d'achat et de stockage au niveau d'AFRICAVER .....	80
<b>Section 3 : La démarche de l'audit interne des approvisionnements .....</b>	<b>84</b>
1. La phase de préparation .....	84
2. La phase de réalisation .....	90
3. La phase de conclusion .....	97

---

Conclusion du troisième chapitre .....	99
<b>Conclusion générale</b> .....	101
<b>Bibliographie</b> .....	105
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	



---

**Liste des tableaux**

N°	Titre	Page
1.1	Tableau d'identification des risques	27
1.2	Modèle de FRAP	29
3.1	les caractéristiques de verre de sécurité bâtiment	68
3.2	les caractéristiques de verre de sécurité automobile	69
3.3	les caractéristiques de verre imprimé	69
3.4	les caractéristiques de silicate de soude	70
3.5	La répartition des travailleurs de l'entreprise	70
3.6	Evolution du chiffre d'affaire durant la période (2013-2016)	71
3.7	Tableau d'identification des risques (TIR)	86
3.8	Le programme de vérification	91

## Liste des figures

N°	Titre	Page
2.1	Organigramme d'un service approvisionnement d'une entreprise industrielle	39
2.2	Organigramme d'un service approvisionnement d'une entreprise commerciale	40
2.3	Le processus d'approvisionnement	41
3.1	Evolution du CA durant la période (2013-2016)	72
3.2	L'organigramme général d'AFRICAVER	73
3.3	L'organigramme du service achat	79
3.4	FRAP n°01	93
3.5	FRAP n°02	94
3.6	FRAP n°03	95
3.7	FRAP n°04	96
3.8	synthèse de la méthodologie de notre étude	98

## Liste des abréviations

Abréviations	Désignation
AI	Audit interne
AMF	Autorité des marchés financiers
BC	Bon de commande
BL	Bon de livraison
BR	Bon de réception
CA	Conseil d'administration
CCP	Compte courant postal
CEO	Commission d'évaluation des offres
CI	Contrôle interne
CMP	Code de marches publiques
CMUP	Cout moyen unitaire pondéré
COCO	Criteria on control Committee
COSO	Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway commission
DA	Demande d'achat
DG	Direction générale
DRH	Direction de ressources humaines
EPE	Entreprise publique économique
FRAP	Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes

GDS	Gestion des stocks
IFACI	Institute français de l'audit et du contrôle interne
IIA	Institute of Internal Auditors
MP	Matière première
PR	Produit
QCI	Questionnaire de contrôle interne
SCF	Système comptable et financier
SPA	Société par action
TCO	Tableau comparatif des offres
TCR	Tableau des comptes de résultat
TIR	Tableau d'identification des risques

## Résumé

L'objet de cette étude est d'examiner le rôle d'une mission d'audit interne, dans l'identification des risques liés au système de contrôle interne du processus d'approvisionnement, et par la suite la contribution de cette fonction à l'amélioration du processus d'approvisionnement au sien de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que notre recherche a ciblé l'entreprise Africaine de verre en ayant comme objectif principale de mener une mission d'audit du processus d'approvisionnement, suivant la méthodologie recommandée par l'IIA. Ceci nous a permis d'examiner si la fonction d'audit interne existant au sein de l'entreprise AFRICAVER, contribue à l'efficacité et l'efficience de processus approvisionnement, et comment l'auditeur anime sa mission.

**Mots clés :** audit interne, contrôle interne, processus d'approvisionnement, audit des approvisionnements, risque.

### الملخص:

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة دور مهمة التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية لعملية التموين، و بالتالي مساهمة هذه الوظيفة في تحسين عملية التوظيف على مستوى المؤسسة.

و في هذا السياق فان بحثنا استهدف الشركة الافريقية للزجاج، و كان الهدف الرئيسي اجراء المراجعة الداخلية لعملية التموين ، وذلك باتباع المنهجية الذي اوصى بها المراجعين الداخليين . هذا ما سمح لنا بمعرفة ما اذا كانت وظيفة التدقيق الداخلي للشركة الافريقية للزجاج تساهم في فعالية و كفاءة عملية التموين وكيفية قيادة المدقق الداخلي لمهمته .

**الكلمات المفتاحية :** المراجعة الداخلية، المراقبة الداخلية، عملية التموين، تدقيق التموينات، مخاطرة.

# **Introduction générale**

### Introduction générale

L'évolution de l'environnement économique actuel dominé par des perpétuelles mutations économiques, les nouvelles technologies, la réduction du cycle de vie des produits, la fluctuation des taux d'intérêt et de change, la pression sur le coût des produits et la concurrence accrue entre les entreprises dans le monde a totalement changé les données et les principes autrefois appliqués.

Les échanges de biens et services deviennent de plus en plus une arme à bien manier pour atteindre la performance pour chaque entreprise. Les approvisionnements sont sans doute une des activités capitales à maîtriser pour chaque entreprise engagée dans la sphère économique. A cet effet, le service de l'approvisionnement doit contribuer de deux façons à l'entreprise il doit gérer adéquatement les ressources mises à sa disposition et assumer une fonction de sécurité pour l'entreprise, les actionnaires, et les personnes qui ont besoin de ses services. Son rôle doit être pris au sérieux, car sa collaboration à la mission de l'entreprise est déterminante.

Les approvisionnements sont également une fonction qui conditionne la performance totale de l'entreprise, la maîtrise de cette fonction permet d'éviter les ruptures de stock, des vols, des pertes et des pénuries qui affectent le rendement de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'existence d'une structure d'audit interne au sein de l'entreprise devient plus que jamais indispensable. En effet, l'audit interne est une fonction à la disposition de l'organisation dans une entreprise ayant pour but d'examiner et d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne .Elle donne l'assurance raisonnable que les opérations menées les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent donc à la réalisation des objectifs en prenant appui sur les procédures, les analyses, les recommandations et les solutions concernant l'activité concernée.

Par ailleurs, pour comprendre la fonction audit interne dans l'entreprise et savoir mener une mission, il faut bien connaître les finalités de l'audit, les différentes phases, maîtriser les différents outils et parvenir à s'organiser correctement pour sa réussite. A cet effet notre thème aborde « Essai d'analyse de l'audit interne de la fonction approvisionnement ».

## Intérêts de recherche :

L'intérêt de ce travail est d'énumérer les différents outils d'audit interne vu leur importance, pour l'auditeur du fait qu'ils sont des moyens de connaissance de l'activité de l'entité à auditer, des techniques d'évaluation du niveau du contrôle interne, de détection des anomalies et constats liés au processus approvisionnement, et donc l'élaboration des feuilles de révélation et d'analyse des problèmes et par conséquent la contribution à la résolution de ces anomalies par des recommandations.

## Raisons du choix du thème :

Le choix du thème est motivé par plusieurs raisons :

- L'intérêt de connaître la réalité des systèmes de contrôle, notamment la fonction d'audit interne dans une entreprise publique économique ;
- L'insuffisance de documentation et d'études concernant le rôle de la fonction d'audit interne des entreprises publiques économiques en Algérie ;
- L'intérêt de connaître le processus d'approvisionnement et les facteurs de risques de ce dernier ;
- Enrichir les connaissances personnelles et apporter une contribution de recherche pour l'Entreprise Africaine de verre (AFRICAVER).

## Objectifs de recherche :

L'objectif de cette étude est de vérifier la conformité du processus d'approvisionnement de l'entreprise Africaine de verre par rapport aux normes d'audit interne. Les objectifs spécifiques de ce travail sont les suivants :

- Prendre connaissance de l'Entreprise AFRICAVER (organigramme, missions et métiers, gamme de produits, fournisseur, etc.) ;
- Déceler les irrégularités et les dysfonctionnements liés au processus approvisionnement ;
- Emettre des recommandations et dégager des perspectives de mise en œuvre.



### **Problématique de recherche :**

De l'analyse de ce qui précède, se formule la problématique principale de ce travail de recherche comme suit :

### **Comment la fonction d'audit interne améliore –t-elle le système de contrôle interne de la fonction approvisionnement au sein d'AFRICAVER ?**

De cette problématique ressort les questions secondaires suivantes :

- Existe-t-il un système de contrôle interne au sein d'AFRICAVER ?
- Le processus d'approvisionnement de l'entreprise AFRICAVER répond-il aux normes d'audit interne ?
- Comment l'audit interne peut-il apporter de la valeur ajoutée pour l'entreprise ?

### **Hypothèses de recherche :**

Pour répondre aux questionnements de la problématique, l'hypothèse principale de ce travail de recherche se propose comme suit :

### **La fonction d'audit interne joue un rôle important dans l'amélioration du système de contrôle interne du processus d'approvisionnement au sien de l'entreprise.**

Dans le même sillage, s'inscrivent les hypothèses de recherche suivantes :

- Il existe un système de contrôle interne au sein de l'entreprise.
- Le processus d'approvisionnement de l'entreprise repose sur les normes d'audit interne.
- L'audit interne est un mécanisme permettant de garantir l'assurance et le conseil dans l'entreprise.

### Etudes antérieures :

Divers thèmes sur l'audit interne ont été déjà traités. La nouveauté de ce travail réside dans l'audit opérationnel du processus d'approvisionnement au sein d'une entreprise publique économique AFRICAVER. Parmi les principales recherches antérieures ayant trait avec la problématique de ce travail, listons les études suivantes :

L'étude de Meriem CHEKROUN, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Thèse doctorat LMD, Tlemcen, 2013. L'étude résulte que : les missions d'audit interne menées au niveau des entreprises choisies que malgré que les fonctions d'audit interne n'ont pas encore fait la moitié du chemin à parcourir pour donner leur pleine mesure, elles ont apporté une vraie valeur à l'amélioration du système de contrôle interne en terme d'efficacité et d'efficience.

L'étude de Boukhalfa BOURAS et Naim SHANDER, « La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise », mémoire de master à BOUIRA en 2015. L'étude résulte que : la fonction d'audit interne veiller sur l'efficacité du système de contrôle interne en formulant des recommandations qui peuvent servir de base pour l'identification et correction des anomalies du système de contrôle ainsi que l'évaluation des risques liés aux objectifs de l'organisation.

L'ouvrage de ZERMATI Pierre, « La pratique de la gestion des stocks », Edition Dunod, 4ème édition, Paris, 1990. L'auteur confier que le but de l'ouvrage est de lever le voile, de montrer en termes simples qu'une saine gestion des stocks peut et doit être réalisée, dans toutes les entreprises, quelle qu'en soit la taille, moyennant des méthodes aisées à mettre en œuvre, d'un cout dérisoire et génératrices de profits parfois inattendus. Puis ZERMATI recense les outils de gestion disponibles et analyse l'aspect comptable du problème avec rigueur et efficacité.

## **Méthodologie de recherche :**

Pour réaliser les objectifs assignés à cette étude, la démarche à suivre est la suivante :

Une méthode qualitative (descriptive), la plus réputée en science de gestion, dans la partie théorique et cela en décrivant un nombre de concepts liées aux contrôle et audit interne, le processus d'approvisionnement, la gestion des achats et la gestion des stocks.

Par contre, dans la partie pratique, la méthode analytique sera suivie pour l'analyse du processus d'approvisionnement, l'élaboration de questionnaire de contrôle interne et les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes.

## **Structure de recherche :**

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, la démarche structurelle est composée de trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur le cadre conceptuel de l'audit interne, composé de trois sections : Contenu du contrôle interne, de la vision du contrôle interne à l'audit interne, méthodologie de l'audit interne ;

Le deuxième chapitre s'articule autour du diagnostic du processus approvisionnement, composé de trois sections : Contenu du processus d'approvisionnement, la gestion des achats, la gestion des stocks ;

Et enfin, le troisième chapitre présente une étude de cas au niveau de l'Entreprise Africaine de verre (AFFRICAVER), composé de trois sections : Présentation de l'entreprise, description du processus d'approvisionnement, la démarche de l'audit interne des approvisionnements.

**Chapitre 1 :**

**Cadre conceptuel d'audit**

**interne**

---

### Chapitre 1 : Cadre conceptuel d'audit interne

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

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

Ce premier chapitre permettra de présenter le cadre conceptuel d'audit interne, dont :

La première section traite le contenu du contrôle interne ;

La seconde section présente l'évolution du contrôle interne à l'audit interne ;

Et la dernière section consacre la méthodologie de l'audit interne.

## Section 1 : Le contenu du contrôle interne

Le contrôle interne est une notion très importante pour les entreprises, pour leur management, et qui a pour but de permettre de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs. Cette section présente la notion du contrôle interne selon son cadre de référence, ses objectifs, composants, principes ainsi que ses acteurs intervenants.

### **1. Définition et objectifs du contrôle interne :**

Le contrôle interne est un dispositif permanent, mis en œuvre par les responsables d'une organisation, pour s'assurer que ses activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux, en vue de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

#### **1.1. Définition de contrôle interne :**

De multiples définitions du contrôle interne ont été données par divers auteurs et référentiels internationaux, entre autres, les référentiels : AICPA, COSO 1, COCO, AMF.

Selon le référentiel **AICPA** (American Institute of certified public accountants) :

*« le contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble coordonnée des méthodes, des mesures et des procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour sauvegarder ses actifs, contrôler la précision et la fiabilité des informations comptables, promouvoir l'efficacité opérationnelle et le respect des politiques définies par la direction. »<sup>1</sup>*

Selon le référentiel **COSO 1** (Committee of Sponsoring Organisation 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 ainsi que la :*

- *Réalisation et optimisation des opérations ;*
- *Fiabilité des informations financières ;*
- *Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.»<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'Organisation, Paris, 2010, P.118.

<sup>2</sup> Mohamed HAMZAOU, « Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Edition PEARSON, France, 2008, P. 80.

Pour le **COCO** (Criteria On Control Committee) : « *le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs.* »<sup>1</sup>

Par ailleurs, l'**AMF** (Autorité des Marchés Financiers) a décidé de rédiger un cadre de référence du contrôle interne, il a été donné du contrôle interne la définition suivante :

« *Le contrôle interne est un dispositif de la société, définit et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportement, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :*

- *Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;*
- *Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.»*<sup>2</sup>

Les définitions sont variées : « méthodes », « procédures », « systèmes » ..., mais elles ne sont pas contradictoires .En synthèse, le contrôle interne c'est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables d'une organisation pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

### 1.2. Objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers .L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.<sup>3</sup>

Nous pouvons ainsi classer les objectifs du contrôle interne, à partir des définitions données dans le cadre de référence en quatre catégories :

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'Organisation, Paris, 2010, P.121.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid., p. 147.

## 1.2.1. La protection du patrimoine :

Un bon système de contrôle doit préserver le patrimoine de l'entreprise .Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non – seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, les ressources humains, l'image de l'entreprise.<sup>1</sup>

## 1.2.2. La fiabilité et l'intégrité des informations:

Un bon système d'information permet de s'assurer que les informations qui contribuent à la prise de décision sont produites dans les délais et avec la qualité requise. Pour cela, l'information fournie doit être objective et disponible dans le format et les délais voulus.

En fait, l'auditeur interne apprécie les informations ci-après <sup>2</sup>:

- La conformité des informations aux normes généralement admises ;
- Le délai d'enregistrement des opérations ;
- Les autorisations à respecter pour ces opérations ;
- Le délai de diffusion de ces informations aux responsables.

## 1.2.3. La Conformité au cadre réglementaire :

La conformité aux textes légaux et réglementaires est l'un des objectifs sur lequel s'accordent toutes les définitions du contrôle interne.<sup>3</sup>

Les lois et règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droits des sociétés, environnement, droit commercial, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de connaître les diverses règles qui lui sont applicables, de leur évolution et de les transcrire en temps utile dans ses procédures internes.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., P.146.

<sup>2</sup> Thiery-Dubuisson STEPHANIE, « L'audit », Edition la découverte, Paris, 2004, p. 46.

<sup>3</sup> Mohamed HAMZAOUI, « Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Edition PEARSON, France, 2008, P. 91.

<sup>4</sup> Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, « Comptabilité et Audit, manuel et applications », Edition DUNOD, Paris, 2009, p. 512.



## 1.2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations :

La norme 2110.A1 de l'IIA ajoute que l'auditeur doit surveiller et évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. Ceci implique que le gestionnaire doit gérer ses risques, partie intégrante des opérations.<sup>1</sup>

## 2. Les composantes du contrôle interne :

A juste titre le COSO le représente symboliquement par une pyramide composée de cinq éléments essentiels au sens philosophique du terme <sup>2</sup>:

- L'environnement de contrôle ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- L'information et la communication ;
- Le pilotage.

### 2.1. L'environnement de contrôle interne :

L'environnement de contrôle interne est à la base de tout le processus de mise en place et de fonctionnement d'un contrôle interne adéquat .Un bon environnement de contrôle interne favorisera la recherche de la maîtrise des risques et permettra une gestion des risques d'entreprise efficace.<sup>3</sup>

### 2.2. L'évaluation des risques :

Quel que soit sa taille, sa structure, la nature de ses activités et le secteur économique dans lequel elle évolue, l'entreprise est confrontée à des risques à tous les niveaux. Ces risques peuvent mettre en cause sa survie, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel.

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op .Cit, p. 147.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Mohamed HAMZAOU, « Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Edition PEARSON, France, 2008, P. 138.

---

Le risque étant inhérent aux affaires, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable et s'efforcer de les minimiser et les maintenir à un certain niveau.<sup>1</sup>

## 2.3. Les activités de contrôle :

Selon le COSO 1, les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et des procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management.<sup>2</sup>

## 2.4. L'information et la communication :

L'information et la communication sont essentielles à la réalisation de l'ensemble des objectifs du contrôle interne. Elles aident l'organisation à évaluer ses performances et l'efficacité des opérations.

## 2.5. Le pilotage :

Il repose sur : l'appropriation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité.<sup>3</sup>

## 3. Principes et acteurs du contrôle interne :

Ce point met l'accent sur les principes et les acteurs de contrôle interne.

### 3.1. Principes du contrôle interne :

Cependant pour évaluer un bon système de contrôle interne en, il convient de s'appuyer sur des principes tels que :

#### 3.1.1. Le principe d'organisation :

FAYOL dit dans une citation : « *On ne contrôle que ce qui est organisé* », étant entendu que « *contrôle* » signifie « *maîtrise* ». C'est-à-dire qu'il s'agit d'un élément particulièrement important dans la panoplie des dispositifs de contrôle interne.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Coopers, Lybrand, « La nouvelle pratique du Contrôle Interne », Edition d'organisation, Paris, 2002, pp .49-50.

<sup>2</sup> Elisabeth BERTIN, « l'audit interne, enjeux et pratiques à l'international », Edition d'organisation, Paris, 2007, p .77.

<sup>3</sup> <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/> consulté le 08/03/2017 à 11h00.

### 3.1.2. Le principe d'indépendance :

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

### 3.1.3. Le principe d'information et Qualité du personnel :

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

### 3.1.4. Le principe de permanence :

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ses systèmes.

### 3.1.5. Le principe d'universalité :

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

### 3.1.6. Le principe d'harmonie :

On entend par ce principe l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

### 3.1.7. Le principe d'intégration :

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., p. 150.

<sup>2</sup> Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, Op.cit., p. 515.

---

### 3.2. Acteurs du contrôle interne :

Pour les acteurs du contrôle interne, chaque acteur soit interne ou externe responsable à son activité.

#### 3.2.1. Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration doit régulièrement vérifier si l'entreprise dispose d'un contrôle interne adéquat. Le conseil d'administration doit également stimuler une attitude positive à l'égard du contrôle.

#### 3.2.2. La direction générale / le directoire :

La direction générale ou le directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.<sup>1</sup>

#### 3.2.3. L'audit interne :

Lorsqu'il existe, le service audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.<sup>2</sup>

#### 3.2.4. Le personnel de la société :

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

---

<sup>1</sup> Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, Op.cit., p. 521.

<sup>2</sup> Idem.

---

**Section 2 : l'évolution du contrôle interne à l'audit interne**

L'audit interne est une pratique consistant à mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre par une entreprise afin de réaliser ses objectifs. L'intérêt de cette section c'est de présenter le concept d'audit interne, le contenu des normes d'audit interne et l'organisation de la fonction d'audit interne.

**1. Définition, objectifs et spécificités de l'audit interne :**

Le contenu et les objectifs de l'audit interne sont analysés notamment par l'**IIA** et l'**IFACI**.

**1.1. Définition de l'audit interne :**

En ce qui concerne l'audit interne, de nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept, nous choisirons les plus importants :

L'**IIA** a proposé en 1989 la définition suivante : *« l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par une de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées ».*<sup>1</sup>

Additivement à l'argumentation de Candau *"l'audit est le contrôle des contrôles "*, ce qui signifie qu'il devrait mesurer et évalue l'efficacité du système de contrôle interne dans les entreprises.<sup>2</sup>

Mais la définition la plus récente qui est cohérente avec le rôle actuellement de l'audit interne est la définition qui a été donnée par L'**IIA** en 1999, définit l'audit interne comme *« 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 créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de*

---

<sup>1</sup> Alain MIKOL, « forme d'audit : L'audit interne encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Edition Economica, Paris, 2000, p. 733.

<sup>2</sup> Michel WEILL, « l'audit stratégique: Qualité et efficacité des organisations », Edition Afnor, Paris, 2007, p.39.

*contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité".<sup>1</sup>*

Cette définition présentée par L'IIA montre le rôle différent de l'audit interne dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise efficace. En effet, l'audit interne fournit des prestations de service en matière d'assurance et de conseil indépendantes et objectives, dont le seul but est de contribuer à créer de la valeur.

Contrairement à la définition précédente (classique), ou l'audit interne a été basé sur la conformité c'est-à-dire conformer ce que s'est fait par rapport aux procédures.

En résumé, cette définition a mis l'accent sur plusieurs mots clés qui sont : activité indépendante et objective, valeur ajoutée, assurance et conseils, aide à atteindre des objectifs, approche systématique et méthodique, évaluation et amélioration.<sup>2</sup>

### 1.2. Objectifs de l'audit interne :

L'auditeur interne, quel que soit le référentiel d'audit, permet de répondre à cinq objectifs<sup>3</sup> :

- Vérifier la conformité aux exigences du (es) référentiel (s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahier des charges,...) ;
- Vérifier que les dispositifs organisationnels (processus) et opérationnels (procédures, instructions...) sont établis, connus, compris et appliqués ;
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs ;
- Identifier les pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès ;
- Conforter les bonnes pratiques observées, encourager les équipes et capitaliser les pratiques dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD., « Théorie et pratique de L'audit interne », Edition Eyrolles, Paris, 2010, p.75.

<sup>2</sup> Pigé BENOIT, « Audit et contrôle interne », Edition Ems, Paris, 2001, p .52.

<sup>3</sup> <http://www.qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-l'audit-interne> /consulté le 11/03/2017 à 10h00.

### 1.3. Les spécificités d'audit interne :

De ces définitions d'audit interne découlent plusieurs principes et caractéristiques de la fonction d'audit interne. Il s'agit principalement de principe de l'indépendance, d'objectivité, d'universalité et de périodicité.

#### 1.3.1. Indépendance :

Ce qualificatif est souvent attaché à la responsabilité de l'auditeur interne, Il exige que la fonction exercée ne saurait subir ni influences, ni pressions susceptibles d'aller à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés.

La norme ISA 1110 définit clairement le concept de l'indépendance comme suit :  
« *Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités* »<sup>1</sup>.

#### 1.3.2. L'objectivité :

L'objectivité requiert de l'auditeur la réalisation de ses investigations et la présentation de ses conclusions en toute conscience, loyauté, impartialité et tranquillité d'esprit et honnêteté intellectuelle.

Les auditeurs internes doivent être affectés à des missions d'audit qui ne présentent aucun conflit d'intérêt susceptible de mettre en cause leur objectivité, La norme ISA n °1120 stipule: « *les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêt* »<sup>2</sup>.

#### 1.3.3. La périodicité :

Les interventions des auditeurs internes ont un caractère ponctuel et discontinu dans le temps. Cette périodicité des missions est calculée selon le risque de chaque activité : activité à haute risque ?, la mission est fréquente. Activité à risque faible ? La mission plus espacées dans le temps.

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, Op.cit., p .68.

<sup>2</sup> Karim BELAID, « l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, Centre de Publication Universitaire », Tunis, 2005, p.22.

**1.3.4. L'universalité :**

Ce qualificatif doit être compris dans un double sens <sup>1</sup> : c'est une fonction universelle car elle s'applique à toutes les organisations, mais c'est aussi une fonction universelle car elle s'applique à toutes les fonctions là où elle s'exerce.

**2. Présentation des normes de l'audit interne :**

Il existe cinq types de normes, à savoir <sup>2</sup> :

- Le code de déontologie ;
- Les normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;
- Les normes de fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent les critères de qualité ;
- Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques ;
- Les modalités pratiques d'application.

**2.1. Le code de déontologie :**

Compte tenu de la confiance placée en l'audit pour donner une assurance objective sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, la profession s'est dotée d'un tel code. Ce dernier va au-delà de l'audit interne et inclut deux composants essentiels <sup>3</sup>:

- Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique d'audit interne;
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

**2.1.1. Les principes :**

Le code de déontologie s'appuie sur les principes suivants<sup>4</sup> :

---

<sup>1</sup>Jacques RENARD, *Op.cit.*, p .40.

<sup>2</sup> *Idem*, p.106.

<sup>3</sup> <http://www.iiamaroc.org/index.php/l-audit-interne/code-de-deontologie>, consulté le 21/03/2017 à 19h00.

<sup>4</sup> <http://www.ifaci.com>, consulté le 21/03/2017 à 15h 30.



- **Intégrité :**

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

- **Objectivité :**

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

- **Confidentialité :**

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

- **Compétence :**

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

### **2.1.2. Les règles de conduite :**

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer dans les 12 points suivants <sup>1</sup> :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi;
- Etre impartial ;
- Respecter l'éthique ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., p. 108.

- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- Respecter les normes.
- Améliorer ses compétences.

**2.2. Les normes de qualification (Série 1000) :**

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

Les principales normes sont <sup>1</sup> :

- Missions, pouvoirs et responsabilité de l'AI (la norme 1000) : doivent être fonctionnellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dument approuvés par le conseil.
- Indépendance et objectivité (la norme 1100) : les auditeurs doivent être indépendant et effectuer leur travail avec objectivité.
- Compétence et conscience professionnelle (la norme 1200) : les missions doivent être accomplies avec compétence et conscience professionnelle.
- Programme d'assurance et d'amélioration qualité (la norme 1300) : le responsable de L'AI doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'AI.

**2.3. Les normes de fonctionnement (Série 2000) :**

Elles décrivent la nature des activités d'AI et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Ce sont <sup>2</sup> :

- Gestion de l'AI (la norme 2000) : le responsable de l'AI doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur à l'organisation.
- Nature du travail (la norme 2100) : l'AI évalué les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration.
- Planification de la mission (la norme 2200) : les auditeurs internes doivent planifier préalablement leurs missions.

---

<sup>1</sup> IFACI, « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne », 2013, p. 08.

<sup>2</sup> Idem.

- Accomplissement de la mission (la norme 2300) : les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.
- Communication des résultats (la norme 2400) : les auditeurs internes doivent communiquer rapidement les résultats de la mission.
- Surveillance des actions de progrès (la norme 2500) : le responsable de l'AI doit mettre en place et mettre à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.
- Acceptation des risques par la direction générale (la norme 2600) : lorsque le responsable de l'AI estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui est inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au conseil aux fins de résolution.

#### **2.4. Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) :**

Analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles sont rattachées et appliquées à tous les services d'audit, les normes de mise en œuvre sont assorties d'une lettre qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent soit : « A » pour Assurance et « C » pour Conseil.<sup>1</sup>

#### **2.5. Les modalités pratiques d'application :**

Il s'agit d'un ensemble d'orientations complémentaires relatives aux modalités d'application des normes pour la pratique professionnelle de l'AI. Ces modalités pratiques, visent d'une part, d'aider à l'interprétation des normes, et d'autre part à appliquer ces normes aux environnements spécifiques d'AI.

### **3. L'organisation de l'audit interne :**

L'organisation d'une fonction d'audit interne concerne son rattachement hiérarchique, son organisation interne et ses moyens techniques.

---

<sup>1</sup> IFACI, « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne », 2013, p. 12.

---

Le choix de l'organisation d'un service d'audit interne dépend essentiellement de la culture de l'entreprise, mais il faut prendre d'autres éléments en considération.

### **3.1. Le rattachement hiérarchique de l'audit interne :**

Les différentes structures possibles ont beaucoup varié au cours du temps, et en particulier quant au niveau de rattachement à la hiérarchie de l'organisation, lequel traduit « moins un problème d'indépendance qu'un problème de niveau de préoccupation. » L'examen de différentes phases successives de ce rattachement traduit parfaitement cette idée<sup>1</sup> :

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

Ce type de rattachement permet d'avoir une proximité relationnelle entre la fonction d'AI et la direction générale, ce qui va faciliter la tâche principale de l'audit interne d'apporter une assistance au management, dialogué avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques.

De plus, il a été constaté que les attentes de la haute direction ont une influence significative sur l'audit interne et que l'audit interne, en général, est en mesure de répondre à la plupart de ses attentes. L'inconvénient de ce rattachement réside dans le fait qu'il peut y avoir une collusion entre l'audit interne et la direction générale au détriment de l'intérêt des actionnaires<sup>2</sup>.

#### **3.1.2. Le rattachement à une direction opérationnelle :**

Ce rattachement consiste à placer le service d'AI sous l'autorité d'une direction opérationnelle, le plus souvent à la direction administrative et financière. Ce positionnement, consistant à situer l'audit interne à un niveau moins élevé que les directions opérationnelles, peut indubitablement nuire à son efficacité.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, *Op.cit.*, p. 355.

<sup>2</sup> Meriem CHEKROUN, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Thèse doctorat LMD, Tlemcen, 2013, p. 37.

<sup>3</sup> Elisabeth BERTIN, *Op.cit.* p. 34.

---

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

Dans ce lien fonctionnel, l'AI rend compte directement au comité d'audit ou au conseil d'administration, ce rattachement permettrait de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les managers et les actionnaires.

Cette relation fonctionnelle consistera, entre autres, pour le comité d'audit a approuvé la charte d'audit interne, l'évaluation des risques, le plan d'audit ainsi que toute évaluation relative à la performance du responsable d'AI.<sup>1</sup>

**3.2. L'organisation interne du service d'audit interne :**

Deux principaux types d'organisation sont généralement appliqués : organisation spécialisée et l'organisation centralisée ou décentralisée.

**3.2.1. L'organisation spécialisée :**

C'est l'organisation privilégiée pour les entreprises dans lesquels l'activité d'AI est organisée par une direction centrale. Dans ce type d'organisation l'accent est mis sur les métiers ou domaines de compétences distinctifs des auditeurs qui sont regroupés selon leurs domaines de compétence.

**3.2.2. L'organisation centralisée ou décentralisée :**

Il s'agit d'un choix d'organisation et qui signifie en termes simple dans le premier cas on regroupe tous les auditeurs internes au sein d'une même équipe au siège social et que, dans le second cas, on constitue autant d'équipes d'audit interne que d'unités autonomes d'une certaine importance<sup>2</sup>.

**3.3. Les moyens de l'audit interne**

Un rattachement hiérarchique suffisant et une bonne organisation interne permettent à l'AI d'accomplir ses missions. En plus de la structure organisationnelle, les auditeurs internes disposent de moyens pour la pratique de leur métier. Il s'agit de <sup>3</sup> :

---

<sup>1</sup> Elisabeth BERTIN, *Op.cit.* p. 33.

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », *Op.cit.*, p. 355.

<sup>3</sup> [http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents\\_numeriques/M0235MPCGF15.PDF](http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0235MPCGF15.PDF), consulté le 18/03/2017 à 10h30.

- La charte d'audit ;
- Le manuel d'audit et des procédures ;
- La cartographie de risques ;
- Le plan d'audit ;
- Le dossier d'audit ;
- Les papiers ou les feuilles de travail et autres moyens (matériels et logiciels).

---

**Section 3 : Méthodologie de l'audit interne**

La méthodologie de l'auditeur présente la progression cohérente des actions de l'audit interne au long de sa mission , en vue d'atteindre efficacement les résultats qu'attend l'entreprise des missions d'audit , cette méthodologie permet donc de décrire à l'auditeur la méthode qu'il doit employer pour lancer sa mission , effectuer ses travaux, en tirer les conclusions , les présenter , et obtenir que les actions en progrès se mettent en place.

Dans ce cas, cette section traite : Les principes fondamentaux de la méthodologie, les outils de l'audit interne, la conduite d'une mission d'audit interne.

**1. Les principes fondamentaux de la méthodologie :**

Avant d'aborder l'analyse de la méthodologie d'audit interne, il n'est pas inutile de rappeler ses principes fondamentaux telle que <sup>1</sup>: simplicité, rigueur, nécessaire d'acceptation de la relativité du vocabulaire et adaptabilité.

**1.1. La Simplicité :**

Il faut toujours parler du principe « une bonne méthode est une méthode simple ». Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences divers.

**1.2. Le Rigueur :**

La conduite d'une mission d'audit doit obéir à des règles mises en vigueur, il s'agit principalement le respect des normes professionnelles qui ne définissent pas une méthodologie précise mais imposent d'en avoir une (norme de fonctionnement).

**1.3. La relativité de vocabulaire :**

Si quelques termes fondamentaux sont admis et reconnus par tous, dès que l'on approche les pratiques quotidiennes et le vécu des organisations on rencontre des appellations différentes, ces appellations signifient parfois la même chose.

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., p. 179.

**1.4. L'adaptabilité :**

La méthode est unique mais n'est pas identique, l'auditeur dans son milieu travaille avec des collègues et utilise une méthode qui doit être adaptable ce milieu.

**2. Les outils de l'audit interne :**

Les outils ou « procédures d'audit » permettent de rassembler les informations nécessaires à la conduite d'une analyse objective.

Les outils d'audit interne peuvent être classés selon plusieurs critères, relatifs notamment à la démarche suivie par l'auditeur <sup>1</sup>:

- Les outils d'interrogation, aident l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.
- Les outils de description, ou de « révélation », qui ne présupposent pas de questions particulières, mais aident à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

**2.1. Les outils d'interrogations :**

Les outils d'interrogations regroupent les sondages statistiques ou échantillonnages, les interviews, les questionnaires, les outils informatiques, les vérifications et rapprochements.

**2.1.1. Les sondages statistiques :**

Appelé aussi « échantillonnage », est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon, prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon<sup>2</sup>.

Trois niveaux d'informations statistiques sont nécessaires pour mener une investigation de sondage <sup>3</sup> :

***Niveau 1 : les données élémentaires*** : L'auditeur va le plus souvent les mettre en ordre, c'est-à-dire les trier, pour pouvoir en tirer soit des conclusions, soit des pistes d'observation ;

***Niveau 2 : les statistiques internes*** : Elles sont élaborées par tous, et en particulier par le contrôle de gestion. Il faut rappeler ici le rôle important joué par le contrôle de gestion comme pourvoyeur d'information pour l'audit interne ;

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », *Op.cit.*, p. 311.

<sup>2</sup> Réda KHELASSI, « *L'audit interne, audit opérationnel, techniques, méthodologie, contrôle interne* », Edition Houma, 2007, p. 367.

<sup>3</sup> *Idem*, p. 312.



---

*Niveau 3 : l'échantillonnage statistique* : Il est mis en œuvre par la technique du sondage. L'usage en est simple à condition de respecter un certain nombre de règles essentielles.

### **2.1.2. Les interviews :**

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien, ni une conversation parce que l'auditeur interne n'est pas comme un journaliste qui interviewe une star ou un homme politique. Ici l'auditeur c'est celui qui écoute : Auditer c'est écouter, et ce n'est pas un interrogatoire, dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Rappelez bien que l'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer. L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative<sup>1</sup>.

L'interview d'audit se déroule normalement en quatre étapes<sup>2</sup> :

- Préparation de l'interview ;
- Début de l'interview ;
- Le déroulement de l'interview ;
- La conclusion de l'interview.

### **2.1.3. Les questionnaires :**

Les questionnaires d'audit sont en nombre de deux, le questionnaire de prise de connaissance et le questionnaire de contrôle interne.

#### **2.1.3.1. Le questionnaire de prise de connaissance :**

L'évaluation du système de contrôle interne nécessite la recherche des informations relatives à l'activité auditée. Pour cela l'auditeur utilise une série de questions pour avoir tout ce qu'il faut c'est le questionnaire. Ce dernier est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. Il est rempli par l'auditeur après l'interview, à partir des notes prises et des documents consultés, la méthode d'approche par le questionnaire dépend de la crédibilité des réponses données par les audités.

---

<sup>1</sup> Abdilhak ZIANI, « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, cas Entreprises Algériennes », Thèse doctorat LMD, Tlemcen, 2013, p. 71-72.

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., p. 316.

**2.1.3.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :**

Le questionnaire qui porte sur l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction auditée est appelée « le questionnaire de contrôle interne ». Ce dernier, est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « oui » ou « non » (ou non applicable), afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses. Ce questionnaire permet à l'auditeur interne d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de CI de l'entité ou de la fonction auditée.

**2.1.4. Les outils informatiques :**

De nombreux outils informatiques utilisés par l'auditeur interne. En effet ces différents outils utilisés peuvent être classé comme suit <sup>1</sup>:

- Les outils de travail de l'auditeur : Par exemple, les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (power point,...etc.) et les tableaux.
- Les outils de réalisation des missions : On peut citer à titre exemple, les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI (la FRAP,...etc.).
- Les outils de gestion de services : Ils sont nécessaires pour l'auditeur. Parmi ces outils il y a:
  - Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs.
  - Les outils de mesure d'efficacité des missions d'audit.
  - Le contrôle budgétaire de l'unité.

**2.1.5. Vérifications, analyses et rapprochements divers :**

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

**2.1.5.1. Les vérifications :**

Les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques, L'auditeur interne vérifie aussi l'existence de tous les documents nécessaires sur le terrain.

---

<sup>1</sup>Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., pp. 323-325.

**2.1.5.2. Les analyses :**

C'est une technique qui permet de révéler les dysfonctionnements de l'activité auditée mais qui demande une certaine connaissance des données disponibles dans les applications informatiques ainsi qu'une bonne fiabilité de la saisie des informations.

**2.1.5.3. Les rapprochements :**

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation. On confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes, par exemple : Stock comptable et stock réel.

**2.2. Les outils de description :**

Les outils de description regroupent l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, et le diagramme de circulation.

**2.2.1. L'observation physique :**

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : aller « sur le terrain » c'est comme aller dans une usine, visiter un secteur commercial,...etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique : <sup>1</sup>

- L'observation ne doit pas être clandestine.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

**2.2.2. La narration :**

Il existe deux sortes de narration, la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'informations. Par contre, la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

**2.2.3. L'organigramme fonctionnel :**

Contrairement à l'organigramme hiérarchique de contrôle interne, qui doit être construit et mis en place par le responsable et qui est important pour l'auditeur de faire

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., p. 329.

---

communiquer, l'organigramme fonctionnel est un organigramme construit par l'auditeur si celui-ci le juge nécessaire. L'auditeur l'établit à partir d'informations recueillies par narration, interviews, observations. Parmi les caractéristiques de cet organigramme c'est que les mots qui se trouvent dans les cases ne portent pas les noms des personnes mais des verbes qui désignent des fonctions.

#### **2.2.4. La grille d'analyse des tâches :**

Les grilles d'analyse de contrôle interne ou grilles d'analyse faisant ressortir les fonctions assumées par les postes de travail sont des travaux à double entrée effectuant l'inventaire des différentes opérations réalisées et permettant en particulier de repérer les cumules de fonctions. La grille d'analyse des tâches permet donc de répondre à la question « Qui fait quoi ? »<sup>1</sup>.

#### **2.2.5. Le diagramme de circulation :**

Un diagramme est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise<sup>2</sup>.

### **3. La démarche d'une mission d'audit interne :**

La conduite d'une mission d'audit interne ne se déroule pas au gré de l'inspiration de l'auditeur, il y a une méthodologie à suivre dégagée par les responsables de l'audit interne, dans ses grandes lignes acceptées et pratiquées par tous, même si les modalités divergent sur tel ou tel point.

La méthodologie de conduite des missions d'audit interne s'articule autour de trois grandes phases : études (préparation), vérification (réalisation) et conclusion. Trois acteurs interviennent dans la mission<sup>3</sup> :

---

<sup>1</sup> Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, *Op.cit.* p. 542.

<sup>2</sup> *Idem*, p. 535.

<sup>3</sup> Elisabeth BERTIN, « l'audit interne, enjeux et pratiques à l'international », Edition d'organisation, 2007, p. 38.

- L'auditeur : celui qui conduit la mission d'audit ;
- L'audité : celui qui fait l'objet de l'audit ;
- Le prescripteur d'audit : celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit.

### **3.1. La phase de préparation (d'étude) :**

Toute intervention d'audit interne commence par une phase d'étude qui permet aux auditeurs internes d'avoir une meilleure prise de connaissance du domaine audité et de son environnement. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes <sup>1</sup>:

- Ordre de mission ou le droit d'accès ;
- La prise de connaissance de l'environnement et du domaine à auditer ;
- L'identification et évaluation des risques ;
- Le rapport d'orientation.

#### **3.1.1. Ordre de mission ou le droit d'accès :**

Pour chercher les risques, les éprouver et les démontrer, l'auditeur va devoir accéder à l'information qui remonte et aux locaux et installations, équipements, documents et personnes concernées mais l'auditeur a-t-il un droit d'accès illimité ? <sup>2</sup>

Tant qu'il n'est pas mandaté, l'auditeur n'a pas plus de droit d'accès, mais s'il est mandaté par la direction générale, dans ce cas il a plein accès.

Donc l'ordre de mission ou le droit d'accès c'est un document d'information court (page) signé par la DG qui indique le prescripteur, le destinataire les objectifs généraux, le lieu et le périmètre de la mission, la date de début et de la fin de la mission.

#### **3.1.2. La prise de connaissance de l'environnement et du domaine à audité :**

Cette étape dite de « familiarisation » constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission, elle conditionne le succès ou l'échec de la mission.

Elle présente un double objectif : prendre connaissance de l'environnement et du domaine à auditer et prendre conscience des risques éventuels. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. p. 214.

<sup>2</sup> Pierre SCHICK, Op.cit., p. 69.

**3.1.3. L'identification et l'évaluation des risques :**

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.AI : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... ». Il doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature <sup>2</sup>:

- L'exposition, ce sont les risques qui pèsent sur les biens (stocks, immobilisation, argent) et ces risques sont multiples, incendies, dommages de toute sorte.
- L'environnement, ce n'est plus le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque.
- La menace, c'est celle qui risque de conduire à la multiplication des procédures et contrôles qui seront autant des freins et des contraintes. Le danger c'est ici la fraude mais ce sont aussi les catastrophes naturelles ou sociales.

**Tableau (1.1) :** Tableau d'identification des risques.

tâches	objectifs	Risques	évaluation	Dispositifs de contrôle interne	constat
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Important</li> <li>• Moyen</li> <li>• faible</li> </ul>		Existe : Oui/Non

**Source :** Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. , p. 23.

**3.1.4. Le rapport d'orientation :**

Le rapport d'orientation est un rapport intermédiaire entre la fin de la phase d'étude et le début de la phase de vérification. Le rapport d'orientation est une formule qui précise l'ordre de mission d'où l'application du cadrage, rédigé dans une ou deux pages. Il présente les objectifs fixés et les zones de risques à examiner.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Elisabeth BERTIN, Op.cit. p. 40.

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. p. 233

<sup>3</sup> Pierre SCHICK, Op.cit., p. 92.

---

**3.2. La phase de réalisation (de vérification) :**

Cette fois-ci l'auditeur va sortir de son bureau et commencer durablement sa mission au sein de l'entité auditée. Tout commence par une réunion d'ouverture.

**3.2.1. La réunion d'ouverture :**

Avant d'engager l'audit, il est indispensable de consacrer quelques minutes dans une réunion d'ouverture, dont l'objet est de présenter si nécessaire le nombre de l'équipe d'audit aux audités, instaurer un climat de confiance entre les auditeurs et les audités de rappeler les objectifs, le champ et le plan d'audit, de préciser les horaires et de confirmer la date de la réunion de clôture, de résumer les méthodes et les procédures qui seront utilisées pour conduire l'audit. Donc cette réunion doit nécessairement se tenir chez l'audité et sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler.

**3.2.2. Le programme d'audit :**

On l'appelle aussi « planning de réalisation » ou encore « le programme d'audit » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service d'audit interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs.

Il permet à l'auditeur interne de connaître les tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir, et même des procédures à rechercher (certains l'appellent « programme de travail »). Mais, il faut bien noter que ce programme n'est ni une obligation ni une excuse. Le programme de vérification est un document majeur qui permet à l'équipe d'audit de <sup>1</sup>:

- Le responsable de l'audit interne s'assure que toutes les préoccupations sur le sujet ont été prises en compte ;
- Il guide les auditeurs et leur évite de déborder ;
- Il documente le déroulement de la mission.

---

<sup>1</sup> Pierre SCHICK, *Op.cit.*, p. 52.

**3.2.3. La feuille de révélation et d’analyse de problème (F.R.A.P) :**

C’est un document vulgarisé par l’IFACI. Il constitue un moyen d’analyse claire et précis permettant une lecture facile des constatations relevées. LA FRAP est rempli par l’auditeur chaque fois où il détecte une anomalie. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d’audit.<sup>1</sup>

Le tableau cité dans la page suivante cite les principaux éléments constitutifs de la FRAP.

**Tableau (1.2) : Modèle de FRAP**

Référence papier de travail	FRAP N°	
Problème		
Constat		
Cause		
Conséquence		
Recommandations		
Etablie par date	Validée avec date	approuvée par date

**Source :** Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l’audit interne », Op.cit., p. 269.

<sup>1</sup> Abderrazek SOUEI, « La conduite d’une mission d’audit, IMAC Audit et Conseil », [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net), site consulté le 20 /03/ 2017 à 10h00, p. 10.



---

**3.3. Phase de conclusion :**

C'est la phase de validation générale, intégrant des travaux et des documents à préparer. Elle comprend quatre étapes : Le projet de rapport, la réunion de clôture, le rapport définitif, et le suivi des recommandations.

**3.3.1. Le projet de rapport :**

Le projet de rapport reprend les constatations conservées dans les différentes FRAP, qui feront l'ordre du jour de la réunion de clôture.<sup>1</sup>

**3.3.2. La réunion de clôture :**

Cette réunion regroupe les mêmes participants de la réunion d'ouverture. Lors de cette réunion, le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport puis donne l'occasion aux audités de formuler leurs commentaires, qui seront notés et pris en considération s'ils sont justifiés.<sup>2</sup>

La réussite de cette réunion est tributaire de certaines conditions à savoir :

- Envoyer le projet de rapport avant la date de la réunion ;
- Préparer tout le dossier (papier de travail, copie de document...) pour être en mesure de justifier les constats ;
- Abandonner les constats dont les éléments de preuve apportés par l'auditeur sont insuffisants ;
- Permettre aux audités de suggérer des recommandations plus efficaces.

**3.3.3. Le rapport définitif :**

Le rapport définitif est le fruit d'un diagnostic et des examens effectués par les auditeurs internes tout au long de la mission. Ce rapport définitif sert simultanément de document d'information pour la hiérarchie via une synthèse de trois pages maximum et un outil de travail à partir duquel les audités peuvent entreprendre les actions correctives.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Pierre SCHICK, *Op.cit.*, p. 55.

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », *Op.cit.* p. 291.

<sup>3</sup> Meriem CHEKROUN, *Op.cit.* p. 83.

### 2.3.4. Le suivi des recommandations :

Le suivi des recommandations peut être fait par une visite de l'unité audité, l'interview des responsables ou par un questionnaire adressé aux responsables de l'unité audité.

---

**Conclusion du premier chapitre :**

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise. Un audit réussi se doit être organisé et dans lequel des outils soient utilisés avec une bonne méthodologie.

La fonction de l'audit interne a évolué ces dernières années et l'auditeur interne ne devient pas uniquement comme un policier pour protéger les actifs de l'organisation mais, un partenaire stratégique dans le business.

Depuis les scandales financiers qui ont défrayé la chronique aux Etats-Unis et en Europe l'audit interne, devient un outil incontournable au sein de l'entreprise.

Pour conclure, nous reprenons la déclaration de Larry SAWYER le père et le défenseur de l'audit : « la phase que nous présentons au monde doit être le portrait de quelqu'un qui fait partie de la mission et non celle d'un policier frappant à la porte, d'un guide pour améliorer les opérations et non d'un doigt pointé, de quelqu'un qui entraîne les autres et non qui les abaissent, d'un catalyseur qui aide les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise à corriger leurs propres problèmes faisant en sorte qu'ils reçoivent le crédit de ces actions correctives et non d'un projecteur braqué sans merci sur leurs défaillances et surtout un agent de construction et non de destruction. »

C'est à travers de cette vision, qu'on peut arriver à réaliser les deux objectifs principaux de la fonction :

- le premier étant de fournir une image objective, non déformée et professionnelle de ce que nous voyons replaçant l'ensemble des éléments dans une perspective correcte ;
- le deuxième étant de laisser chaque terrain où on intervient un peu mieux que nous l'avons trouvé.

**Chapitre 2 :**

**Diagnostic du processus**

**d'approvisionnement**

### Chapitre 2 : Diagnostic du processus d'approvisionnement

A l'heure de la mondialisation de l'économie, où l'environnement fortement concurrentiel des entreprises, n'autorise aucune erreur de gestion, la plupart des entreprises des pays en voie de développement tant du secteur public que privé font malheureusement face à des difficultés énormes de gestion. Comme entre autres difficultés, la gestion des approvisionnements et des stocks constitue de plus en plus une préoccupation des dirigeants d'entreprises.

La fonction approvisionnement est visée à alimenter les diverses activités de l'entreprise par les biens et services nécessaires, la gestion des fournisseurs et l'organisation des flux de stockage. La politique d'approvisionnement vise principalement à minimiser les coûts tout en assurant la qualité, sécurité et les délais.

Dans ce deuxième chapitre, On essaye de développer la notion de l'approvisionnement à partir de trois sections dont :

La première section est consacrée à une généralité sur la fonction approvisionnement ;

La deuxième section est réservée au contenu processus achat ;

Et la dernière section expose la gestion de stock.

---

## **Section 1 : Généralité sur le processus approvisionnement**

Le succès d'une entreprise dépend de l'approvisionnement de ses propres équipements, matières et fournitures, réalisés avec une qualité convenable, une quantité correcte, au meilleur prix et disponible au bon moment. Cette simple constatation résume les éléments de base qui existent dans l'exécution de la fonction d'approvisionnement.

### **1. Définition et le rôle de la fonction approvisionnement :**

Ce point traite la définition de la fonction d'approvisionnement ainsi que le rôle de cette dernière.

#### **1.1. Définition de la fonction approvisionnement :**

Plusieurs définitions ont été données concernant la notion d'approvisionnement :

*« C'est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum ».*<sup>1</sup>

*« L'ensemble des opérations par lesquelles sont mises à la disposition les divers services de l'entreprise, à la date convenable, dans les qualités nécessaires et au moindre coût, toutes les prestations qu'il est opportun que celle-ci se procure à l'extérieur (qu'il s'agisse de matières, de produit finis, de biens d'équipement ou de services) ».*<sup>2</sup>

*« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industriels, la fonction approvisionnement recouvre donc les opérations suivantes:*

- *Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- *Le passage des commandes ;*
- *Le suivi des livraisons ;*
- *La gestion des stocks »*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Lewis .H.T, England. W.B, « La fonction d'approvisionnement dans l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 1961, p.10.

<sup>2</sup> Génard MAURY, Charles MULL, « Economie et organisation de l'entreprise », Edition Foucher, Paris, 1980, p. 06.

<sup>3</sup> Hélène PERSON, « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI », Edition Maxima, Paris, 2000, p.210.

En synthèse, Approvisionnement est une fonction consistant à fournir en temps voulu à l'entreprise toutes les matières et produits qui lui sont nécessaires pour permettre son fonctionnement, sa production. Activité comprenant pour les matériels et équipements, les achats, le suivi des commandes, l'inspection, le contrôle qualité, le transit, le mandatement, ainsi que toutes les liaisons auprès des fournisseurs.

L'approvisionnement intervient sur trois types des flux :

- Physique : les produits ou les services approvisionnés ;
- D'information : envoi et réception des données de suivis du flux physique ;
- Administratif : commandes, factures, bons de livraisons, ordres de réception, litiges.

### 1.2. Le rôle de la fonction approvisionnement :

La fonction approvisionnement doit adopter un rôle plus stratégique et plus proactif qui influencera positivement sur la direction dans sa prise de décisions stratégiques plutôt que d'agir comme l'intermédiaire dans la réalisation des objectifs des autres fonctions de l'entreprise.

Généralement, la fonction approvisionnement vise les tâches suivantes <sup>1</sup>:

- Exploitation du calcul des besoins ;
- Traitement des demandes d'achat ;
- Passation des commandes de réapprovisionnement ;
- Passation des commandes de dépannage ;
- Suivi des contrats ;
- Relance des livraisons ;
- Suivi des litiges ;
- Contrôle des performances des fournisseurs ;
- Gestion des stocks ;
- Gestion de la sous-traitance de charges (conjoncturelle).

---

<sup>1</sup> Olivier BRUEL, « politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition Dunod, Paris, 1999, p.55.

---

**2. Objectifs et organisation de la fonction approvisionnement :**

Ce point présente les objectifs de la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise, ainsi que ses structures organisationnelles lui permettant d'atteindre ses objectifs.

**2.1. Objectifs de la fonction approvisionnement :**

D'une façon plus détaillé, les principaux objectifs de la fonction approvisionnement se définissent comme suit <sup>1</sup> :

- Assurer que les matières, fournitures et services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise sont approvisionnés de manière continue, du moment que toute rupture des stocks de matières premières ou de pièces servant à la fabrication, entraînerait l'arrêt des activités et s'avérerait très coûteuse, en raison de la perte dans le domaine de la production.
- Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible ; il s'agit en fait d'une des façons d'assurer un apport ininterrompu de matière qui consiste à toujours disposer des stocks considérables.
- Assurer le respect des normes de qualité adéquate pour que la production d'un bien ou d'un service réponde aux attentes des clients et n'engendre pas des coûts très élevés, c'est ainsi que toute matière utilisée présente un certain degré de qualité. Vu la nécessité d'accroître la qualité pour faire face à la concurrence à l'échelle mondiale, on doit accorder une attention particulière à l'objectif de qualité que doit poursuivre le service des Achats.
- Standardiser les articles acquis dans la mesure du possible. En effet, on doit acheter l'article qui convient le mieux à l'usage qu'on se propose d'en faire du point de vue de l'entreprise dans son ensemble.

---

<sup>1</sup> M. LENDERS, H-E .FEARON, J .NOLLET, « la gestion des approvisionnements et des matières », Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, p .24.



- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise : afin de pouvoir concurrencer ces rivaux une entreprise doit limiter ses coûts afin de protéger sa marge bénéficiaire. Enfin, le service de l'Approvisionnement doit assurer l'approvisionnement continu des matières nécessaires à la production des biens et à la fourniture des services au moment opportun, afin de respecter les engagements de livraison pris envers les clients.

## **2.2. L'organisation des services d'approvisionnements :**

La fonction approvisionnement peut être organisée selon la taille et la structure de l'entreprise, elle se peut organiser aussi selon son type industriel ou commercial. On comprend du mot organisation, la répartition d'un ensemble en parties et de définir les tâches de chaque partie, ainsi que les relations qui existent entre elles. Il y a un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures de cette fonction. Dans certains cas, elle est rattachée à la fonction « production ». Sans vouloir définir un modèle normatif d'organisation, cette fonction comprend en générale trois services : un service « étude », un service « achat » et un service « magasins et stocks ».<sup>1</sup>

### **2.2.1. L'entreprise industrielle :**

La fonction approvisionnement peut être rattachée à la direction générale, à la direction technique ou à la direction logistique selon la taille et l'activité de l'entreprise.

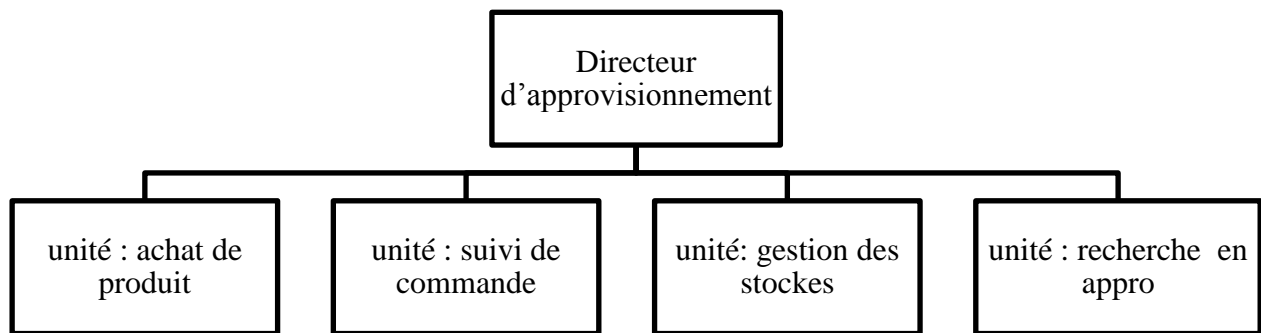
#### **a) Entreprise exploitant une seule usine :**

Les services approvisionnements dans les entreprises de petites tailles est, en général, confiés à une seule personne chargée d'accomplir elle-même toutes les tâches. Par contre, dans les entreprises de grande taille, chacune des tâches est confiée à un responsable. On peut trouver une unité responsable des achats de tous les produits, une unité responsable du suivi de commande passée, une unité chargée de la recherche en approvisionnement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Safia BADACHE, « Audit de la fonction approvisionnement, son impact sur la prise de décision », mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, spécialisé dans management et entrepreneuriat, EHEC, Koléa, 2015, p. 17.

<sup>2</sup> Idem.

**Figure (2.1) :** Organigramme du service approvisionnement dans une entreprise industrielle.

**Source :** <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-Approvisionnement>

consulté le 29/03/2017 à 15h00.

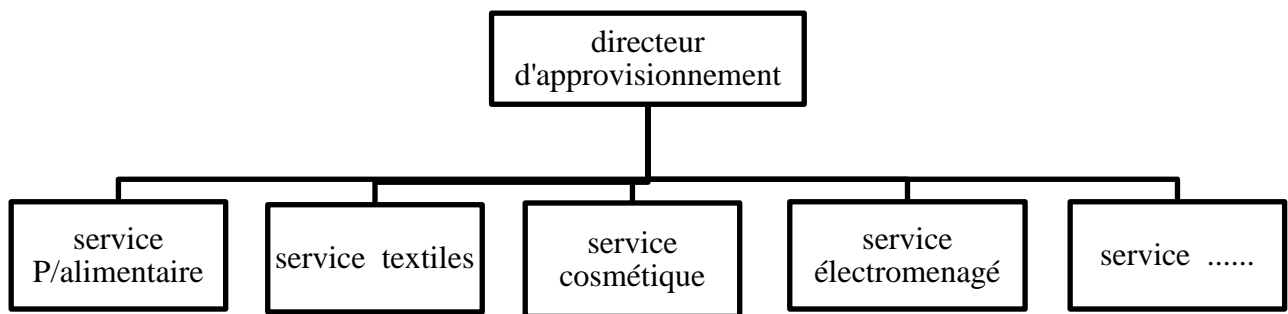
#### **b) L'entreprise exploitant plusieurs usines :**

Quand l'entreprise exerce une diversification ou chaque type de produit est fabriqué dans une usine s'occupe elle-même des achats de son unité et des stockages des articles achetés, ce qui conduit à l'existence de plusieurs services d'approvisionnement.

#### **2.2.2. L'entreprise commerciale :**

Dans les entreprises commerciales, le service achat est souvent très développé et les produits commercialisés sont nombreux. La structure la plus courante est la structure par « n » produit. L'organigramme du service approvisionnement se présente comme suit :<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 29/03/2017 à 15h00.

**Figure (2.2) :** Organigramme du service approvisionnement dans une entreprise commerciale.

Source : <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-Approvisionnement>

consulté le 29/03/2017 à 16h00.

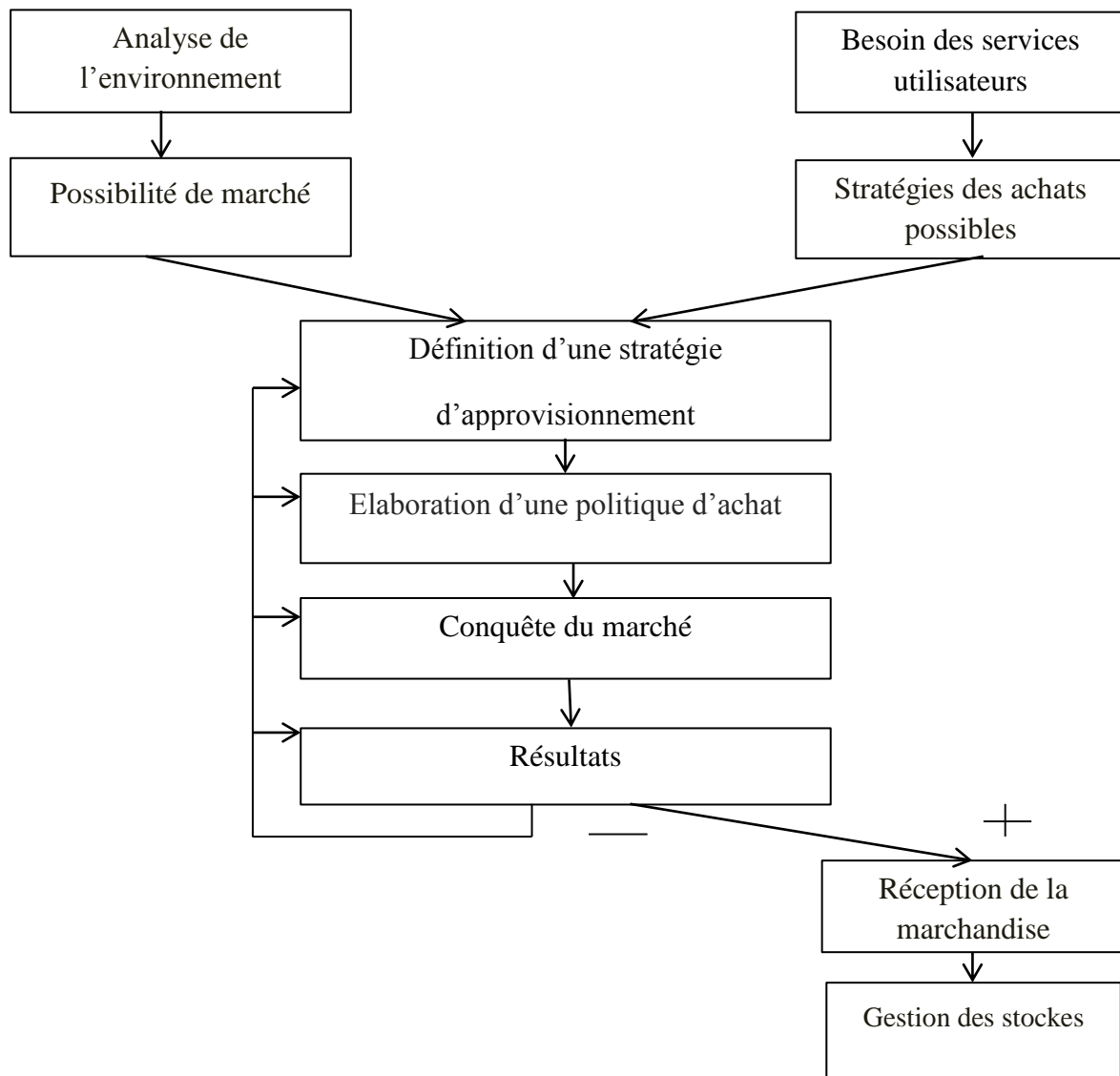
### 3. Le processus d'approvisionnement :

Les activités de la fonction approvisionnement constituent un processus à plusieurs étapes diversifiées qui dépassent le cadre interne de l'entreprise.

La fonction d'approvisionnement ne peut réaliser ses objectifs de coût, de qualité et de délais qui si elle a une connaissance approfondie des forces et des faiblesses de l'environnement et des caractéristiques des fournisseurs aux prés des quels elle peut s'approvisionner.<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 29/03/2017 à 16h00.

Figure (2.3) : Le processus d'approvisionnement.



Source : <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-Approvisionnement>

consulté le 29/03/2017 à 16h00.

### 3.1. Analyse de l'environnement externe :

Il s'agit d'établir les listes des produits et des fournisseurs qui sont susceptibles d'intéresser l'entreprise ainsi que leurs caractéristiques et de saisir l'évolution de l'environnement externe, et comparant sa situation présente à sa situation passée. La collecte de ces informations, leurs classements et leurs analyses permettent à l'entreprise de diagnostiquer le marché des fournisseurs (marché en amont).

**3.2. Détermination des possibilités du marché :**

A partir des informations collectées et analysées dans le cadre de l'analyse de l'environnement de l'entreprise, le service d'approvisionnement détermine les possibilités de prix et de qualité, les facilités de paiement, les possibilités de substitution, les remises, les produits disponibles s'ils sont des produits nouveaux ou en fin de cycle, les avantages en matières de distribution, les délais par les différents fournisseurs et leurs capacités à les respecter, les possibilités de retour des stocks inépuisés.

**3.3. Définition des besoins des services utilisateurs :**

Les besoins des services utilisateurs sont déterminés dans la stratégie globale et le budget définis par l'entreprise, le principal service utilisateur de matières achetées est le service technique (production). Les besoins doivent être formulés suffisamment à l'avance afin de permettre au service approvisionnement de programmer ses achats. Ses biens sont de différentes fournitures d'exploitation, les produits intermédiaires. Les besoins sont définis en fonction de la demande des clients, les services commerciaux (marketing), la satisfaction de la demande des clients est l'un des objectifs que l'entreprise cherche à attendre.

**3.4. Les stratégies d'achat :**

La définition des stratégies d'achat impliquent, la définition des standards de qualité à respecte par les responsables des achats, la définition du meilleur prix possible tout en maintenant un niveau de stock approprié à l'activité des services utilisateurs (pour éviter la rupture), la définition de la périodicité de commande, la prévision et le choix des fournisseurs.<sup>1</sup>

**3.5. Définition d'une stratégie d'approvisionnement :**

Le responsable d'approvisionnement définit une stratégie d'approvisionnement et il doit redéfinir les stratégies d'achat déjà élaborées, retenir la plus réaliste en fonction des possibilités du marché et élaborer une stratégie de gestion du stock. Il doit fixer : les règles de contrôle des marchandises réceptionnées et il doit établir les normes d'une bonne gestion de stocks, périodicité du contrôle des stocks, niveau du stock de sécurité, niveau du stock minimum, déterminer la quantité économique de la commande et les modalités de passation de la commande.

---

<sup>1</sup> Safia BADACHE, Op. Cit, p. 25.

### **3.6. Elaboration de la politique définitive d'achat :**

Cette étape consiste à fixer avec précision et définitivement le mix : prix, produit, fournisseurs et moyens de communication avec les fournisseurs.

### **3.7. La conquête du marché et le contact avec les fournisseurs :**

Cette étape consiste à contacter les différents fournisseurs et à négocier avec ses derniers afin d'obtenir le maximum d'avantages et d'agir conformément à la politique d'achat fixée.

### **3.8. Evaluation des résultats :**

Si le résultat est positif, la marchandise réceptionnée sera gérée selon les règles déjà fixées. Si le résultat est négatif (délai non respecté, qualité non confirmée, apparition d'un nouveau produit...), le responsable des approvisionnements peut redéfinir en fonction des besoins de la situation une ou plusieurs étapes du processus.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Safia BADACHE, Op. Cit, p. 27.

---

## Section 2 : La gestion des achats

Les entreprises ne peuvent pas tout produire. Elles doivent donc se procurer des biens et services nécessaires à la production. Or, la façon de se procurer ces biens ou services joue un rôle déterminant dans la compétitivité de la firme. Il faut donc, s'intéresser d'un peu plus près au fonctionnement et aux enjeux de la fonction achat.

### **1. Définition, objectifs et le rôle de la fonction achat :**

Ce point définit la fonction achat, ses objectifs ainsi que son rôle.

#### **1.1. Définition de la fonction d'achat :**

Selon **Gilles et Blanchard** : « *la fonction achat au sein d'une entreprise c'est la fonction qui a pour mission de satisfaire ses besoin d'exploitation, traduits par les biens (matières premières, marchandises, fourniture diverses) et services (consommations intermédiaires et autres prestations extérieures reçues). Qu'elle soit commerciale ou industrielle elle va de la définition de la politique générale d'achats au paiement de la facture du fournisseur en passant par le stockage du bien acheté ou la réception de la prestation demandée* »<sup>1</sup>.

**François Champeyrol** définit l'acte d'achat comme « *un acte collectif interdisciplinaire dont l'objectif est la satisfaction d'un besoin* »<sup>2</sup>.

Selon **BRUEL**: « *l'achat est la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend* »<sup>3</sup>.

En synthèse, la fonction d'achat désigne une fonction qui a pour vocation d'acquérir tous les produits ou services nécessaires à son fonctionnement et son activité commerciale dans les meilleures conditions de compétitivité.

---

<sup>1</sup> Gilles BLANCHARD, « La fonction achat en informatique et télécom, matériel et maintenance », Edition Herniés, Paris, 1999, p. 03

<sup>2</sup> Brice MALM, « la fonction d'achat, méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur », Edition EMS, Paris, 2010, p.23.

<sup>3</sup> Olivier BRUEL, « politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition Dunod, Paris, 2014, p .04.

### 1.2. Les objectifs de la fonction achat :

L'objectif de la fonction achat est d'obtenir des fournisseurs, les matières et produits nécessaires au fonctionnement des divers services de l'entreprise. Pour remplir sa mission, la fonction achats doit <sup>1</sup> :

- Etablir des programmes d'approvisionnement ;
- Connaître en permanence les caractéristiques, les opportunités et les contraintes du marché fournisseur ;
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs les plus aptes à satisfaire les besoins de l'entreprise ;
- Assurer la préparation, l'établissement et le contrôle d'exécution des commandes d'achats.

Selon **Bruel** « dans tous les secteurs économiques, la fonction achat est responsabilisée sur les missions et objectifs suivants :<sup>2</sup>

- Rechercher et acquérir les biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dans les meilleures conditions suivantes : qualité, minimisation des coûts, délai court et respecté, création de services attendus par les clients internes de l'entreprise ;
- Constituer, homologuer et piloter le panel des fournisseurs ainsi que mettre en œuvre la politique fournisseur ;
- Contribuer au processus d'innovation de l'entreprise par leur connaissance des marchés fournisseurs, et leurs échanges avec les clients et prescripteurs internes ;
- Dans l'exercice de leur activité sur le marché en amont, anticipé, maîtriser tous les risques que l'entreprise peut courir (ruptures d'approvisionnement, défaillances qualité, maîtrise de la « Supply Chain», fragilité ou disparition de sources d'approvisionnement, confidentialité d'informations partagées avec les fournisseurs, protection de la propriété intellectuelle et industrielle, etc.) ».

<sup>1</sup> Philippe CLOUET, « Les achats, un outil de management », Editions d'organisation, Paris, 1989, P.15.

<sup>2</sup> Olivier BRUEL, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition Dunod, Paris, 2008, p. 17.



---

### **1.3. Rôle de la fonction d'achat :**

Le rôle de la fonction achat consiste à <sup>1</sup> :

- Prévoit les besoins des autres services de l'entreprise ;
- Fixer les délais aux termes auxquels, ces besoins doivent être satisfaits ;
- Fixer les conditions des prix, de qualité, de transport et des services après-vente ;
- S'informer continuellement et informer les autres services de l'entreprise sur l'évaluation amont et ses caractéristiques ;
- Le service achat exerce un double rôle, il est en temps client et fournisseurs.

### **2. L'organisation de la fonction d'achat :**

Les achats représentent à ce jour jusqu'à 70% du chiffre d'affaire d'une entreprise. Cette fonction devient un atout primordial d'amélioration des résultats financiers et de la compétitivité d'une organisation. Passés d'une fonction « administrative » à une fonction « stratégique », les achats opèrent un rôle transversal au sein de l'entreprise.

#### **2.1. Les différentes organisations achats :**

La fonction achat peut se définir selon les modèles d'organisation achats suivants <sup>2</sup>:

##### **2.1.1. La fonction achat centralisée :**

Un service achat définit la politique d'achat pour l'ensemble de l'entreprise, il est le seul habilité à établir les procédures d'achat. Dans ce type d'organisation les acheteurs sont spécialisés par famille d'achat.

Il est fondamental pour ces derniers de bien communiquer avec les clients internes et d'expliquer systématiquement les décisions afin de mieux les impliquer dans la mise en œuvre du politique achat.

---

<sup>1</sup><https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 27/04/2017 à 11h16.

<sup>2</sup> Philippe CLOUET, *Op.cit.*, p.25.

**2.1.2. La fonction achat décentralisé :**

Les achats dans ce type d'organisation sont généralement réalisés par le client interne ou par un acheteur local, l'organisation décentralisée est plébiscitée par les collaborateurs des entités locales. En effet, cela leur permet de choisir les fournisseurs avec lesquels ils souhaitent travailler en définissant eux même leur panel de fournisseur. La décentralisation des achats peut être indiquée dans le cas où le marché fournisseurs n'est pas organisé à un niveau géographique national.

**2.1.3. La fonction achat externalisée :**

Il s'agit de confier la gestion des achats à un prestataire. Ce modèle porte des avantages à l'entreprise (bonne connaissance des méthodes achats les plus récentes par le prestataire), mais l'entreprise risque de perdre le savoir-faire et la mauvaise qualité de la prestation.

**2.2. Impact de la fonction achat sur l'activité de l'entreprise :**

La fonction achat a un impact direct sur <sup>1</sup> :

**2.1. Prix /cout :**

Mettre en concurrence des fournisseurs potentiels et minimiser les couts d'acquisition et de possession de stock.

**2.2. Qualité :**

Choisir la meilleur qualité qui répond et satisfait aux objectifs d'acheteur et par conséquent de l'entreprise cliente.

**2.3. Continuité :**

Prévision des besoins de l'entreprise, analyse de la santé financière de l'entreprise. Lier des relations de partenariat avec les fournisseurs qui consistent à avoir des relations à long terme avec eux.

**2.4. Sécurité :**

Assurer une continuité de livraison auprès des fournisseurs de l'entreprise, s'assurer de la solidité des fournisseurs.

**2.5. Flexibilité :**

Choix du fournisseur, améliorer les relations client/fournisseurs.

---

<sup>1</sup> Olivier BRUEL, Op.cit., p.20.

### 3. Le processus d'achat :

Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit être à l'écoute de ses prescripteurs internes afin de cerner leur besoins. Il doit également suivre et gérer de manière efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les éventuels risques.

On distingue plusieurs étapes dans la procédure d'achat <sup>1</sup>:

- L'expression des besoins;
- Choix des fournisseurs et appel à concurrence ;
- La passation et le suivi de la commande ;
- La réception de la commande et réception des factures fournisseurs ;
- Comptabilisation ;
- Paiement ;
- L'évaluation.

#### 3.1. Expression du besoin (demande d'achat) :

L'expression des besoins est matérialisée par une demande d'achat, cette demande est un document qui comporte les informations suivantes :

- Une description détaillée de l'article demandé ;
- Le numéro du code s'il existe ;
- La quantité désirée ;
- Le délai de livraison.

Il faut qu'il ait une circulation d'information entre divers services demandeur et le service achat, le service achat doit faire des efforts pour homogénéiser les besoins et standardiser au maximum les caractéristiques exigées pour réduire le nombre de commandes pour avoir les avantages et des réductions sur les prix en présentant des commandes groupées, économiser des efforts et des frais relatifs au traitement de plusieurs commandes, et les autres services doivent prévoir leurs besoins le plus tôt possible afin d'éviter le recours aux commandes urgentes.

---

<sup>1</sup> Roger PERROTIN, Jean-Michel LOUBEME, « Stratégies d'achat, sous-traitance, partenariat, délocalisation », Edition d'organisation, Paris, 2007, pp. 106 -112.

Passer les commandes à terme est une protection contre les fluctuations du marché (Pénurie, hausse des prix), dans ce cas le service achat informe les utilisateurs des changements dans les délais d'approvisionnement et de toute autre modification de ce qui a été prévu initialement.

### **3.2. Evaluation et sélection des fournisseurs :**

Le service doit établir une liste des critères sur la base de laquelle il sélectionne le fournisseur le plus avantageux quand les fournisseurs sont nombreux, par contre quand la source d'approvisionnement est unique l'entreprise procède généralement par négociation.

### **3.3. La passation et le suivi de la commande (L'émission du bon de commande) :**

Un bon de commande est un document de transaction qui contient les informations suivantes <sup>1</sup>:

- L'information générale sur les parties, à savoir leur nom, leur adresse, la date, etc. ;
- La description de l'objet, c'est-à-dire la qualité, les caractéristiques du produit ses dimensions, l'emballage, les spécifications, la valeur du service, etc. ;
- La détermination du prix, des escomptes, des ristournes, des remises, des clauses de protection de prix ;
- Des clauses d'indexation, de la monnaie choisie ;
- La détermination des engagements particuliers de chaque partie, soit les modalités de paiement, les dates de livraison, les conditions de transport, la responsabilité, la propriété de la marchandise durant le transport, les assurances, l'avance, l'acompte, l'arbitrage, le droit de retour, la garantie, le service après-vente, les références contractuelles écrites dans un contrat séparé sous forme de dispositions (générales, techniques, commerciales et juridiques), la valeur résiduelle.

---

<sup>1</sup> Fournier PAUL, Jean-Pierre MENARD, « Gestion de l'approvisionnement et des stocks », Edition Gaëtan Morin, Canada, 2004, p. 57.

« Si toutes ces mentions obligatoires n'y figurent pas, le bon de commande n'est pas forcément sans valeur, c'est un début de preuve ou une preuve de contrat de vente pour les parties en cause en cas de litige ».

Ce bon de commande n'est pas nécessaire dans le cas des petits achats qui se règlent à la petite caisse. Le suivi de la commande comprend le contrôle de l'accusé de réception (AR) de la commande pour s'assurer que le fournisseur répond parfaitement aux besoins définis dans le cahier des charges (s'il s'agit d'une appel d'offre), et que les délais de livraison sont respectés.

### **3.4. La réception de la commande :**

Le responsable doit vérifier si la marchandise reçue est conforme quantitativement et qualitativement aux désignations du bon de commande. A la réception, il doit signer un bon de réception ou il enregistre les résultats de contrôle quantitatifs et qualitatifs.

Le bon de réception précise l'identité du fournisseur, le numéro de la commande, la quantité reçue, la quantité acceptée. Le responsable de la réception transmet une copie du bon de réception au service des achats pour clôturer le dossier, une 2<sup>ème</sup> copie au service du stock pour qu'il mette à jour ses fichiers et une 3<sup>ème</sup> copie au service financier pour qu'il procède au règlement de la facture.<sup>1</sup>

### **3.5. Réception des factures fournisseurs :**

Il existe trois cas de figure de la réception de la facture, soit avant la réception de la marchandise, soit spontanément, ou après la réception de la marchandise. De même, la facture doit être saisie et contrôlée par rapport à la commande (quantité livrée, désignation, conditions de paiement...) avant de la transmettre à la comptabilité pour ordre de paiement.

Une fois cette opération est achevée, la transmission des informations s'avère une nécessité absolue. Le service achat est le premier concerné par ces données qu'il complète le dossier relatif au fournisseur comme il faut, les envoyer au service de la gestion des stocks afin qu'il puisse les mettre à jour, à celui de la finance dans le but de régler les factures.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Olivier BRUEL, Op.cit., p. 121.

<sup>2</sup> Idem.

**3.6. Comptabilisation :**

Un ordre de paiement doit être établi, document qui permet au fournisseur de se faire payer. Cet ordre de paiement peut être en espèce, un chèque ou un ordre de virement. Cette étape reprend les tâches de préparation des factures, d'établissement des instruments de paiement, de leur mise à la disposition du fournisseur, la comptabilisation des règlements et la mise à jour des comptes.<sup>1</sup>

**3.7. Le paiement :**

Le paiement met fin à la transaction d'achat. Il est préférable de traiter chacune des transactions séparément. Si l'une des factures est erronée, il vaut mieux entrer en communication avec le fournisseur pour corriger la situation que de se faire justice soi-même, c'est-à-dire de déduire un crédit attendu des sommes dues aux fournisseurs sans son consentement. C'est une question d'éthique et de maintien d'une bonne relation d'affaires.<sup>2</sup>

**3.8. L'évaluation après l'achat :**

C'est là la meilleure occasion pour le service de l'approvisionnement de promouvoir sa profession en tentant d'améliorer son approche et ses techniques, de mieux connaître ses sources d'approvisionnement et de mieux comprendre les attentes des clients. Malheureusement, on passe trop souvent par-dessus cette étape étant donné que l'objet est déjà acquis. Pourtant, il ne faudrait pas oublier que cette démarche, qui requiert peu de temps, permet au service de l'approvisionnement d'enrichir ses connaissances et d'offrir un meilleur service à l'avenir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mamadou BARRY, « Audit et contrôle interne, audit financier et comptable des entreprises », Edition Dakar, Sénégal, 2004, p. 40.

<sup>2</sup> F.PAUL, J-P MENARD, Op.cit., p. 59.

<sup>3</sup> Idem. p. 60.

---

### **Section 3 : La gestion des stocks**

La gestion de stock est une fonction importante tant pour une entreprise commerciale que pour entreprise industrielle. La gestion des stocks consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités relatives à tous les stocks de marchandises gardées dans l'entreprise. Toutefois, la gestion de stocks est tout un processus allant de l'achat des marchandises, à leur entrée en stock, à leur sortie en stock et à leur comptabilisation. Nous insisterons ici sur la définition et les principales tâches de stock, processus de stock ainsi que les couts liées à la gestion de stock.

#### **1. Définition et les principales tâches de la gestion des stocks :**

Ce point expose définition de stock, gestion de stock, pilotage, tenue de stock et les principales tâches de gestion de stock.

##### **1.1. Définition du stock :**

Vue son importance dans toute entreprise, le stock attire l'attention de bon nombre d'auteurs. Ce qui explique l'existence de plusieurs définitions du concept « stock », parmi lesquelles nous pouvons souligner :

*« Le stock est un ensemble des marchandises ou des accules d'attente d'une utilisation ultérieure plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs. La notion de stock regroupe :*

- *Les approvisionnements : matières premières, fournitures ;*
- *Les produits : intermédiaires et finis ;*
- *Les marchandises : achetées pour être vendues.*

*Tout stock se caractérise par un « Flux d'entrée » et un « Flux de sortie » sur lesquels l'entreprise n'a que rarement une maîtrise totale et un «niveau de biens en attente» ».<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> M.DARBELET, L.LEZARD et M.SCARAMUZA, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Nouvelle Edition Foucher, Paris, 2007, p.55.

Selon le point 123-1 de l'arrêté de la 26/07/2008 portant application du SCF :

« Les stocks correspondent à des actifs :

- *Détenus pour être vendus dans le cadre de l'exploitation courante (Marchandises et Produits finis) ;*
- *En cours de production en vue d'une telle vente : matières premières, fourniture, Produits intermédiaires... (Activité de production) ;*
- *Coût des services dont les produits correspondant ne sont pas encore comptabilisés (Prestations de services)».*

Donc ,on peut dire qu' un stock est constitué par l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs.

### 1.2. Les types de stock :

Il existe différents types de stock, selon leurs valeurs et leur rôle :<sup>1</sup>

- **Le stock actif :**

C'est la partie du stock qui est régulièrement renouvelée, utilisé et sert à alimenter les demandes.

- **Le stock amont :**

Correspond aux biens stockés en attente de transformation, ils représentent principalement les matières premières, les pièces de rechanges....

- **Le stock aval :**

Stock observable de produit finis destinés aux clients.

---

<sup>1</sup> Pierre ZERMATI, Op.cit., p. 30.



➤ **Le stock de protection :**

Correspond au stock de sécurité destiné à faire face aux aléas. Ce stock doit permettre de parer aux augmentations de la consommation réelle par rapport à la consommation théorique moyenne.

➤ **Le stock dormant :**

C'est la partie des stocks dont les articles ne seront pas beaucoup, ils ne sont que peu sollicités, ils n'enregistrent que peu de mouvements de sortie dans les douze derniers mois.

➤ **Le stock mort :**

C'est la partie des stocks dont les articles ne sortent pas beaucoup, ils ne sont que peu sollicités, ils n'enregistrent que peu de mouvements de sortie dans les douze derniers mois.

➤ **Le stock physique :**

La quantité détenue réellement par l'entreprise.

➤ **Le stock disponible :**

Quantité réellement disponible pour la revente pour une entreprise commerciale, et à la vente (produit finis et semi fini) pour une entreprise productrice.

➤ **Le stock potentiel :**

Il est constitué par le stock physique plus les commandes passées, et en attente de livraison.

### 1.3. Tenue, pilotage et gestion des stocks :

Ces trois notions sont souvent confondues sous le même vocable de gestion des stocks.

#### 1.3.1. Tenue des stocks :

La tenue des stocks consiste à connaître en permanence, ou périodiquement, la quantité exacte de marchandises physiquement détenues (en casier), potentielles (y compris les commandes attendus), affectées (réservations aux clients) et disponibles<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>J -P BEAULIEU, A. PEGUY, « Audit et gestion des stocks, pilotage automatique et classes homogènes de gestion », Edition Vuibert, Paris, 1985, p. 18.

Chaque mouvement physique (entrées et sorties), et comptable (commandes, réservations, régularisation, 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.

### 1.3.2. Pilotage des stocks :

Il ne s'agit plus de répondre pour chaque article, *quand* et *combien* commandé, 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.<sup>1</sup>

### 1.3.3. Gestion des stocks :

*« Gérer un stock c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients et des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer un stock doit satisfaire les conditions économiques de cette exigence. »*<sup>2</sup>

*« Gérer un stock, c'est répondre de façon optimale aux deux questions suivantes : Quand commander ? Combien commander ? »*

*« La gestion de stock est une discipline très technique car elle fait appel à des nombreux concepts de gestion, de statistiques et nécessite d'une bonne vision du fonctionnement de la chaîne logistique de l'entreprise. »*<sup>3</sup>

En synthèse , la gestion des stocks consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités à tous les stocks de matières gardées dans l'entreprise, et aussi qu'une science qui consomme les moyens importants en finance, en personnel, en surface dont dispose l'entreprise pour prévoir gérer les stocks.

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, *Op.cit.*, p. 21.

<sup>2</sup> Pierre ZERMATI, « La pratique de la gestion des stocks », Edition Dunod, Paris, 1976, p. 41

<sup>3</sup> Fabrice MOUCELLIN, « gestion des stocks et des magazines », Edition Dunod, Paris, 2011, p.03.

**1.4. Tâches de gestion des stocks :**

Principes stratégiques et tactiques de la gestion de stocks sont :

- Déterminer les articles qu'il y a lieu de tenir en magasin ;
- Evaluer en quelles quantités ;
- Choisir les modes et échéances de réapprovisionnement ;
- Opter pour un mode de valorisation du stock.

Elle est chargée des tâches opérationnelles comme <sup>1</sup> :

- Enregistrer tous les mouvements, entrées et sorties ;
- Connaitre en permanence l'état du stock (inventaire permanent) ;
- Surveiller en permanence le niveau des stocks et les comparer aux points de commandes ou de lancement de fabrication ;
- Vérifier la recevabilité d'une commande ;
- Réserver les articles affectés à une commande ;
- Gérer, en accord avec les services commerciaux, les manquants et les livraisons partielles;
- Lancer les commandes,
- Choisir le type d'inventaire à effectuer, sur quelles références quelle date (inventaire tournant).

**2. Les politiques de réapprovisionnement :**

Le réapprovisionnement (des stocks) est une opération consistant à reconstituer le stock afin d'éviter les ruptures de stock. Le réapprovisionnement est généralement initié par une commande en souffrance passée à un fournisseur ou fabricant .Il existe quatre politiques de réapprovisionnement à savoir :

**2.1. Réapprovisionnement à date et quantités fixes :**

Dite aussi méthode calendaire, les livraisons des pièces se font à des dates fixes. Les Quantité livrées sont égales et peuvent se rapprocher de la quantité économique ou correspondre à une livraison partielle d'un contrat annuel généralement. Cette méthode

---

<sup>1</sup> Pierre ZERMATI, Op.cit., p. 41.

---

appliquée à des produits de la classe (C) et dont la consommation est régulière de faible valeur.<sup>1</sup>

**Avantage :**

- Simplification de la gestion des stocks ;
- Gains d'échelles négociables au vu de la quantité souvent élevée de ce type de commande annuelle.

**Inconvénients :**

- Les livraisons urgentes ou hors contrat, peuvent être très coûteuses (lancement spécial chez le fournisseur...);
- Si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque de rupture de stock ou d'inflation.

**2.2. Réapprovisionnement à date et quantité variables :**

Cette méthode est principalement utilisée pour les articles de la classe (A) c'est-à-dire, les plus importants dont les prix de revient forment ou dont la disponibilité n'est pas permanente. L'achat se fait sur estimation en fonction des opportunités du marché. Dans les estimations, il faudra prévoir les besoins pour les commandes spécifiques, la production de l'entreprise, etc.<sup>2</sup>

**Avantage :**

- Permet éventuellement de profiter de tarifs très intéressants.

**Inconvénients :**

- Il faut ne pas être utilisé que pour un nombre réduit d'articles sinon l'entreprise risque de se fragiliser ;
- La nécessité d'un suivi permanent des coûts du marché pour effectuer les achats les plus intéressants ;
- Il peut favoriser la spéculation.

---

<sup>1</sup>J-P BEAULIEU, A. PEGUY, « Audit et gestion des stocks, pilotage automatique et classes homogènes de gestion », Edition Vuibert, Paris, 1985, p. 114.

<sup>2</sup> Idem.

### 2.3. Réapprovisionnement à date fixe et quantité variable :

Aussi connue sous le nom de « méthode de recomplètement », elle est adaptée pour les produits coûteux, périssables ou encombrants et dont la consommation est régulière. Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A période fixe, le gestionnaire analyse son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le ramener au niveau de stock maximum autorisé.<sup>1</sup>

#### Avantage :

- Simplification de la gestion et maîtrise des immobilisations financières.

#### Inconvénients :

- Si la consommation pour une raison quelconque devient irrégulière, il y a risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter) ou de la rupture de stock.

### 2.4. Réapprovisionnement à périodicité variable et quantité fixe :

Aussi connue sous le nom de « méthode du point de commande », celle-ci consiste à définir, pour les articles concernés, un niveau de stock minimum, qui permet à la fois de déclencher la commande en quantité fixe (lot économique), mais aussi de couvrir les besoins durant le délai de livraison (délai allant de la date de déclenchement de commande à la date de livraison). Cette technique est essentiellement adaptée pour les articles très coûteux et dont les consommations sont peu régulières.

Le lot économique est une quantité fixe et invariable d'un article que le gestionnaire des stocks demande à chaque émission de besoin. Cette quantité résulte d'une formule appelée *formule de Wilson*. Elle permet à la fois de faire le minimum de commandes pour un article donné et d'obtenir le coût de stockage optimal pour ce même article.<sup>2</sup>

#### Avantage :

- la commande par lot économique permet de faire une meilleure optimisation des approvisionnements. Des calculs bien faits évitent de lourdes immobilisations financières.

---

<sup>1</sup> Kamel CHERIFI, « La gestion des stocks et la prévision dans une entreprise de production », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme d'ingénieur d'état en statistique et en économie, option management des opérations et modèles de décision, ENSSEA, 2011, p. 19.

<sup>2</sup> Mohamed Saïd BELACED, « La gestion des stocks », Edition Gestion, p. 18.

### Inconvénients :

- si la consommation subit une croissance subite et irrégulière, il y a risque de rupture de stock. Cela impose quelque fois la mise en place d'un stock de sécurité. Ce qui finalement ne résout le problème d'immobilisation financière que dans une moindre mesure.

Donc, le point commun de la plupart des méthodes de commandes énumérées est qu'elles se basent sur la nécessité de suivre et caractériser le comportement des produits et de faire des prévisions.

### 3. Les coûts et des modèles liés à la gestion des stocks :

Pour bien gérer les stocks, il faut réduire les couts inhérents aux stocks et appliquer des modèles pour la gestion des stocks.

#### 3.1. Les couts liés à la gestion des stocks :

Gérer l'équilibre d'un stock passe d'abord par une maîtrise de ces différentes charges, car une optimisation ratée provoque incontestablement un déséquilibre, qui d'une manière ou d'une autre génère soit des coûts supplémentaires liés aux ruptures des stocks, soit une croissance des immobilisations financières dues au sur stockage.<sup>1</sup>

Les stocks sont indispensables à l'entreprise dans la mesure où ils lui évitent les ruptures qui engendrent l'arrêt de la production et parfois la perte de certains clients. Mais les stocks coûtent cher, il faut donc les gérer de façons rationnelle en :

- Évitant les ruptures
- Minimisant les coûts

Les différentes catégories des coûts sont suivantes :

- Le cout de passation de commande ;
- Le cout de possession de commande ;
- Le cout de rupture ;
- Le cout d'acquisition.

---

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, Op.cit., p. 19 1.

### 3.1.1. Le cout de passation de la commande ou cout de commande :

Le cout de commande ( $C_c$ ) représente le cout pour passer une commande (cout de commande unitaire ( $C_{c_u}$ ) multiplié par le nombre de commandes que l'on fait au cours de la période retenue. Le cout de commande est l'ensemble des couts rattachés à l'appropriation d'un produit. On y trouve principalement :

- Des couts salariaux des agents d'approvisionnement de ceux des services d'achat ;
- Les couts de réception et de contrôle des articles (contrôle quantitatif et qualitatif) ;
- Les couts d'imprimerie (bon de commande ....) ;
- Les charges salariales de personelles de service d'achat.

Il existe différentes méthodes pour déterminer le cout de commande, dont la suivante : on fait le total de tous les couts relatifs aux commandes et on le divise par le nombre de commandes que l'on effectue pendant une certaine période.

Le nombre de commandes que l'on fait au cours d'une période donnée correspond à la consommation pour cette même période ( $D$ ) divisée par la quantité achetée lors de l'approvisionnement ( $Q$ ). Mathématiquement, on aura :<sup>1</sup>

$$C_c = C_{c_u} * (D/Q)$$

### 3.1.2. Le cout de possession de commande (le cout de stockage) :

Le cout de stockage est le cout obtenu par la somme de trois couts distincts, à savoir le cout d'entreposage, le cout d'option et le cout de détention. Le cout d'entreposage, il s'agit du cout relié au fait de posséder un espace pour détenir la totalité des stocks, les assurances de la bâtisse, le chauffage, les taxes foncières et la maintenance font partie de ce type de cout.

En ce qui concerne le cout d'option, il consiste dans la décision de l'entreprise d'investir dans les stocks plutôt que d'obtenir des intérêts de la banque ou d'investir dans un autre projet.

Enfin, le cout de détention consiste dans le cout relié à l'environnement requis pour protéger un produit précis. Il inclut les risques de désuétude et d'obsolescence, les bris, les

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, Op.cit., p. 19 3.

disparitions mystérieuses, les fiches signalétiques dans le cas des matières dangereuses, le salaire du magasinier lorsque celui-ci travaille exclusivement dans les stocks et le salaire du manutentionnaire. Mathématiquement, on aura<sup>1</sup> :

$$C_s = CS_u * Q/2 \text{ tel que : } CS_u = Ca_u * t$$

$C_s$  : le cout de stockage,  $CS_u$  : cout de stockage unitaire,  $Q/2$  : le stock moyen,  $Ca_u$  : le cout d'acquisition unitaire,  $t$  : le taux de stockage.

### 3.1.3. Le cout de rupture :

Il y a rupture de stock lorsque l'entreprise ne peut satisfaire à une demande, donc l'entreprise devra composer avec un cout de rupture ( $Cr$ ), c'est-à-dire<sup>2</sup>:

- Une perte de son prestige ;
- Un cout supplémentaire ;
- Un manque à gagner sur les ventes perdues ;
- Des achats supplémentaires et des couts de transport accrus.

### 3.1.4. Le cout d'acquisition :

Prix d'achat résultant de l'accord des parties à la date de la transaction, majoré des droits de douane et autres taxes fiscales non récupérables par l'entité auprès de l'administration fiscale ainsi que des frais accessoires directement attribuables pour obtenir le contrôle de l'élément et sa mise en état d'utilisation (les assurances, les frais d'emballages...), le cout d'acquisition ( $Ca$ ) est égale au cout d'acquisition unitaire ( $Ca_u$ ) multiplié par la demande annuelle ( $D$ ) du produit. Mathématiquement, on aura :

$$Ca = Ca_u * D$$

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, *Op.cit.*, p.195.

<sup>2</sup> Idem.



Finalement, le cout total (CT) = Ca + Cs + Cc + Cr. Il s'agira donc de trouver un compromis entre ces différents couts pour déterminer la quantité adéquate de stock à conserver.

### **3.2. Les modèles de la gestion des stocks :**

Dans le domaine de la gestion des stocks, il existe beaucoup de modèles mathématiques dont peut se servir l'acheteur afin de déterminer une quantité à commander. L'acheteur doit toujours se rappeler les deux questions fondamentales en matières de gestion des stocks : combien (quel quantité) commander ? Quand commander ?

En effet, certaines modèles sont applicables lorsque la quantité à commander est fixée et que l'intervalle entre deux approvisionnements est fixé également. On pourra constater aussi qu'il existe des modèles pour une quantité de commande fixe et un intervalle variable ainsi que des modèles pour une quantité de commande variable et un intervalle fixe. Finalement, les modèles les plus difficiles à conceptualiser, même s'ils se rapprochent le plus de la réalité, sont ceux dans lesquels la quantité à commander et le temps entre chaque approvisionnement sont variables.

Ces modèles sont utilisés surtout lorsque la demande d'un article donné est indépendante, c'est-à-dire lorsque l'entreprise a très peu de contrôle sur la consommation de l'article proprement dit, comme dans le cas des produits finis achetés par les consommateurs et des produits d'entretien et de réparation (pièces de rechange).

Il existe également des modèles pour une demande dépendante, c'est-à-dire lorsque la consommation d'un article dépend de la consommation d'un autre article, comme les matières premières ou encore les produits en fabrication.<sup>1</sup>

Nous citerons les différentes modèles comme suit :

- Les modèles de détermination des quantités à commander ;
- Les modèles de la quantité économique de commande ;
- Les modèles de détermination des quantités de commande dans le cas d'une demande dépendante.

---

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, Op.cit., p.p. 229-231.

### **Conclusion du deuxième chapitre:**

La vie et la survie d'une entreprise dépendent non seulement des hommes qui l'animent, de ses partenaires et de son environnement mais aussi et surtout d'une stratégie d'approvisionnement et de gestion des stocks plus efficace.

En synthèse, ce chapitre nous a permis d'avoir une idée plus précise sur les notions suivantes : approvisionnement, achat et gestion des stocks, ainsi que son rôle et contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous retenons aussi les points essentiels suivants :

La fonction approvisionnement c'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un bien ou un service non disponible dans l'entreprise, correspondant à un besoin défini par un service utilisateur en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un cout minimum.

Pour mener d'une manière efficace l'opération d'achat, elle doit être bien préparée ainsi que les différentes étapes qui la constituent, de l'expression du besoin jusqu'à la conservation des documents.

La gestion des stocks est une fonction fondamentale pour la majorité des fonctions donc, une mauvaise gestion des stocks peut compromettre sérieusement les activités d'une entreprise à court-terme pour cela il faut trouver le point d'équilibre afin de maximiser l'efficacité de l'entreprise.

**Chapitre 3 :**

**Audit interne des**

**approvisionnements au sein**

**d'AFRICAVER**

### Chapitre 2 : Diagnostic du processus d'approvisionnement

A l'heure de la mondialisation de l'économie, où l'environnement fortement concurrentiel des entreprises, n'autorise aucune erreur de gestion, la plupart des entreprises des pays en voie de développement tant du secteur public que privé font malheureusement face à des difficultés énormes de gestion. Comme entre autres difficultés, la gestion des approvisionnements et des stocks constitue de plus en plus une préoccupation des dirigeants d'entreprises.

La fonction approvisionnement est visée à alimenter les diverses activités de l'entreprise par les biens et services nécessaires, la gestion des fournisseurs et l'organisation des flux de stockage. La politique d'approvisionnement vise principalement à minimiser les coûts tout en assurant la qualité, sécurité et les délais.

Dans ce deuxième chapitre, On essaye de développer la notion de l'approvisionnement à partir de trois sections dont :

La première section est consacrée à une généralité sur la fonction approvisionnement ;

La deuxième section est réservée au contenu processus achat ;

Et la dernière section expose la gestion de stock.

---

## **Section 1 : Généralité sur le processus approvisionnement**

Le succès d'une entreprise dépend de l'approvisionnement de ses propres équipements, matières et fournitures, réalisés avec une qualité convenable, une quantité correcte, au meilleur prix et disponible au bon moment. Cette simple constatation résume les éléments de base qui existent dans l'exécution de la fonction d'approvisionnement.

### **1. Définition et le rôle de la fonction approvisionnement :**

Ce point traite la définition de la fonction d'approvisionnement ainsi que le rôle de cette dernière.

#### **1.1. Définition de la fonction approvisionnement :**

Plusieurs définitions ont été données concernant la notion d'approvisionnement :

*« C'est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum ».*<sup>1</sup>

*« L'ensemble des opérations par lesquelles sont mises à la disposition les divers services de l'entreprise, à la date convenable, dans les qualités nécessaires et au moindre coût, toutes les prestations qu'il est opportun que celle-ci se procure à l'extérieur (qu'il s'agisse de matières, de produit finis, de biens d'équipement ou de services) ».*<sup>2</sup>

*« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industriels, la fonction approvisionnement recouvre donc les opérations suivantes:*

- *Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- *Le passage des commandes ;*
- *Le suivi des livraisons ;*
- *La gestion des stocks »*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Lewis .H.T, England. W.B, « La fonction d'approvisionnement dans l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 1961, p.10.

<sup>2</sup> Génard MAURY, Charles MULL, « Economie et organisation de l'entreprise », Edition Foucher, Paris, 1980, p. 06.

<sup>3</sup> Hélène PERSON, « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI », Edition Maxima, Paris, 2000, p.210.

En synthèse, Approvisionnement est une fonction consistant à fournir en temps voulu à l'entreprise toutes les matières et produits qui lui sont nécessaires pour permettre son fonctionnement, sa production. Activité comprenant pour les matériels et équipements, les achats, le suivi des commandes, l'inspection, le contrôle qualité, le transit, le mandatement, ainsi que toutes les liaisons auprès des fournisseurs.

L'approvisionnement intervient sur trois types des flux :

- Physique : les produits ou les services approvisionnés ;
- D'information : envoi et réception des données de suivis du flux physique ;
- Administratif : commandes, factures, bons de livraisons, ordres de réception, litiges.

### 1.2. Le rôle de la fonction approvisionnement :

La fonction approvisionnement doit adopter un rôle plus stratégique et plus proactif qui influencera positivement sur la direction dans sa prise de décisions stratégiques plutôt que d'agir comme l'intermédiaire dans la réalisation des objectifs des autres fonctions de l'entreprise.

Généralement, la fonction approvisionnement vise les tâches suivantes <sup>1</sup>:

- Exploitation du calcul des besoins ;
- Traitement des demandes d'achat ;
- Passation des commandes de réapprovisionnement ;
- Passation des commandes de dépannage ;
- Suivi des contrats ;
- Relance des livraisons ;
- Suivi des litiges ;
- Contrôle des performances des fournisseurs ;
- Gestion des stocks ;
- Gestion de la sous-traitance de charges (conjoncturelle).

---

<sup>1</sup> Olivier BRUEL, « politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition Dunod, Paris, 1999, p.55.

---

**2. Objectifs et organisation de la fonction approvisionnement :**

Ce point présente les objectifs de la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise, ainsi que ses structures organisationnelles lui permettant d'atteindre ses objectifs.

**2.1. Objectifs de la fonction approvisionnement :**

D'une façon plus détaillé, les principaux objectifs de la fonction approvisionnement se définissent comme suit <sup>1</sup> :

- Assurer que les matières, fournitures et services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise sont approvisionnés de manière continue, du moment que toute rupture des stocks de matières premières ou de pièces servant à la fabrication, entraînerait l'arrêt des activités et s'avérerait très coûteuse, en raison de la perte dans le domaine de la production.
- Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible ; il s'agit en fait d'une des façons d'assurer un apport ininterrompu de matière qui consiste à toujours disposer des stocks considérables.
- Assurer le respect des normes de qualité adéquate pour que la production d'un bien ou d'un service réponde aux attentes des clients et n'engendre pas des coûts très élevés, c'est ainsi que toute matière utilisée présente un certain degré de qualité. Vu la nécessité d'accroître la qualité pour faire face à la concurrence à l'échelle mondiale, on doit accorder une attention particulière à l'objectif de qualité que doit poursuivre le service des Achats.
- Standardiser les articles acquis dans la mesure du possible. En effet, on doit acheter l'article qui convient le mieux à l'usage qu'on se propose d'en faire du point de vue de l'entreprise dans son ensemble.

---

<sup>1</sup> M. LENDERS, H-E .FEARON, J .NOLLET, « la gestion des approvisionnements et des matières », Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, p .24.

- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise : afin de pouvoir concurrencer ces rivaux une entreprise doit limiter ses coûts afin de protéger sa marge bénéficiaire. Enfin, le service de l'Approvisionnement doit assurer l'approvisionnement continu des matières nécessaires à la production des biens et à la fourniture des services au moment opportun, afin de respecter les engagements de livraison pris envers les clients.

## **2.2. L'organisation des services d'approvisionnements :**

La fonction approvisionnement peut être organisée selon la taille et la structure de l'entreprise, elle se peut organiser aussi selon son type industriel ou commercial. On comprend du mot organisation, la répartition d'un ensemble en parties et de définir les tâches de chaque partie, ainsi que les relations qui existent entre elles. Il y a un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures de cette fonction. Dans certains cas, elle est rattachée à la fonction « production ». Sans vouloir définir un modèle normatif d'organisation, cette fonction comprend en générale trois services : un service « étude », un service « achat » et un service « magasins et stocks ».<sup>1</sup>

### **2.2.1. L'entreprise industrielle :**

La fonction approvisionnement peut être rattachée à la direction générale, à la direction technique ou à la direction logistique selon la taille et l'activité de l'entreprise.

#### **a) Entreprise exploitant une seule usine :**

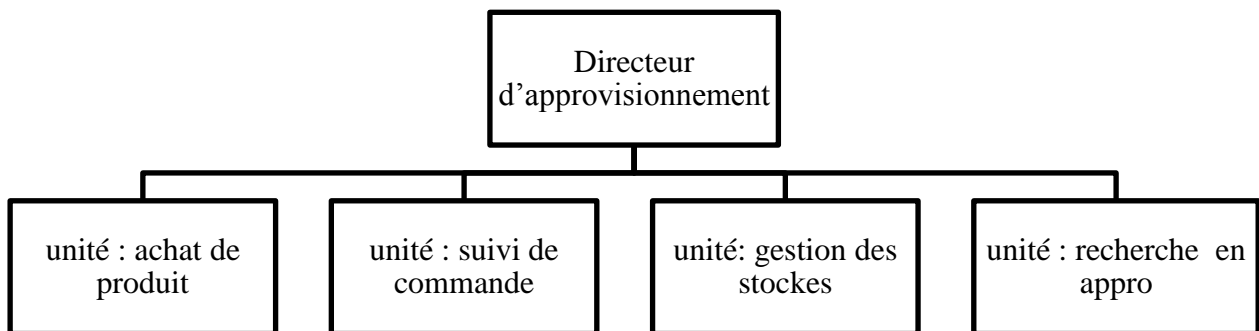
Les services approvisionnements dans les entreprises de petites tailles est, en général, confiés à une seule personne chargée d'accomplir elle-même toutes les tâches. Par contre, dans les entreprises de grande taille, chacune des tâches est confiée à un responsable. On peut trouver une unité responsable des achats de tous les produits, une unité responsable du suivi de commande passée, une unité chargée de la recherche en approvisionnement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Safia BADACHE, « Audit de la fonction approvisionnement, son impact sur la prise de décision », mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, spécialisé dans management et entrepreneuriat, EHEC, Koléa, 2015, p. 17.

<sup>2</sup> Idem.



**Figure (2.1) :** Organigramme du service approvisionnement dans une entreprise industrielle.

**Source :** <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-Approvisionnement>

consulté le 29/03/2017 à 15h00.

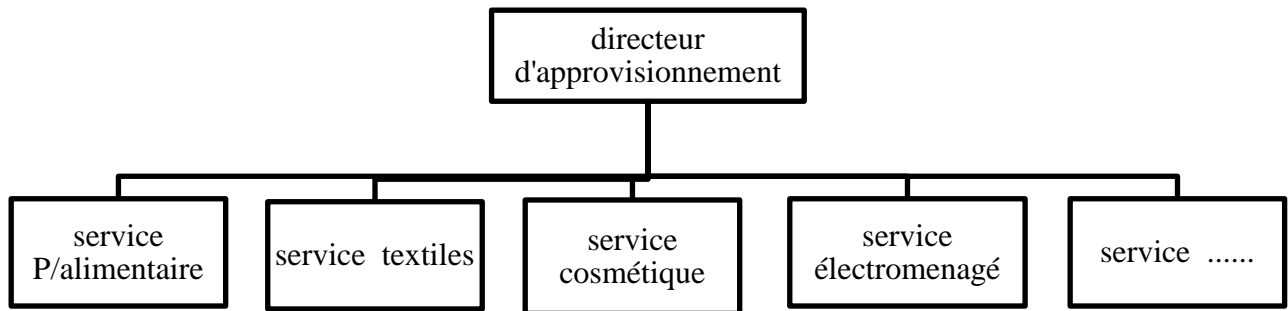
#### **b) L'entreprise exploitant plusieurs usines :**

Quand l'entreprise exerce une diversification ou chaque type de produit est fabriqué dans une usine s'occupe elle-même des achats de son unité et des stockages des articles achetés, ce qui conduit à l'existence de plusieurs services d'approvisionnement.

#### **2.2.2. L'entreprise commerciale :**

Dans les entreprises commerciales, le service achat est souvent très développé et les produits commercialisés sont nombreux. La structure la plus courante est la structure par « n » produit. L'organigramme du service approvisionnement se présente comme suit :<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 29/03/2017 à 15h00.

**Figure (2.2) :** Organigramme du service approvisionnement dans une entreprise commerciale.

Source : <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-Approvisionnement>

consulté le 29/03/2017 à 16h00.

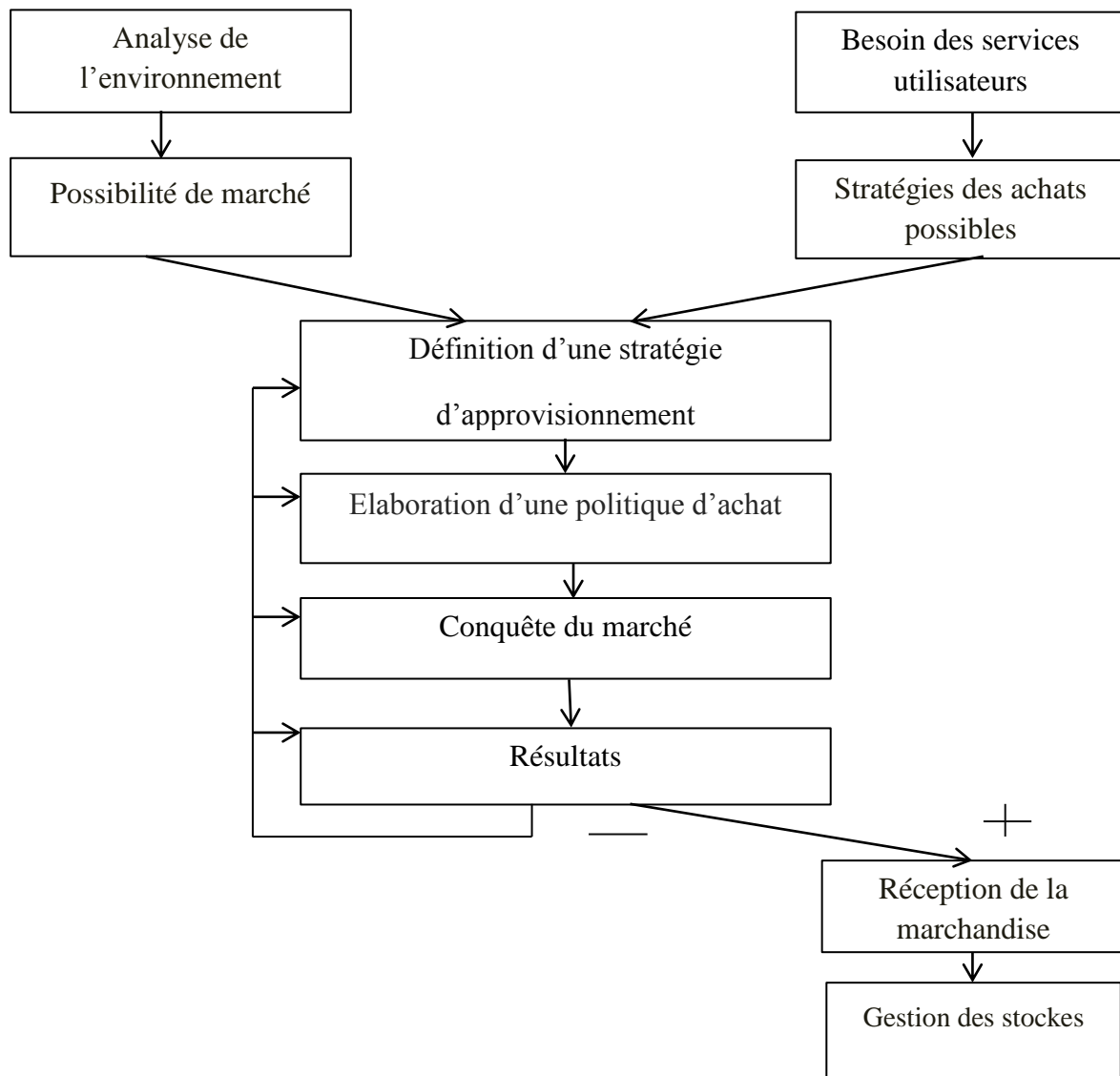
### 3. Le processus d'approvisionnement :

Les activités de la fonction approvisionnement constituent un processus à plusieurs étapes diversifiées qui dépassent le cadre interne de l'entreprise.

La fonction d'approvisionnement ne peut réaliser ses objectifs de coût, de qualité et de délais qui si elle a une connaissance approfondie des forces et des faiblesses de l'environnement et des caractéristiques des fournisseurs aux prés des quels elle peut s'approvisionner.<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 29/03/2017 à 16h00.

Figure (2.3) : Le processus d'approvisionnement.



Source : <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-Approvisionnement>

consulté le 29/03/2017 à 16h00.

### 3.1. Analyse de l'environnement externe :

Il s'agit d'établir les listes des produits et des fournisseurs qui sont susceptibles d'intéresser l'entreprise ainsi que leurs caractéristiques et de saisir l'évolution de l'environnement externe, et comparant sa situation présente à sa situation passée. La collecte de ces informations, leurs classements et leurs analyses permettent à l'entreprise de diagnostiquer le marché des fournisseurs (marché en amont).

**3.2. Détermination des possibilités du marché :**

A partir des informations collectées et analysées dans le cadre de l'analyse de l'environnement de l'entreprise, le service d'approvisionnement détermine les possibilités de prix et de qualité, les facilités de paiement, les possibilités de substitution, les remises, les produits disponibles s'ils sont des produits nouveaux ou en fin de cycle, les avantages en matières de distribution, les délais par les différents fournisseurs et leurs capacités à les respecter, les possibilités de retour des stocks inépuisés.

**3.3. Définition des besoins des services utilisateurs :**

Les besoins des services utilisateurs sont déterminés dans la stratégie globale et le budget définis par l'entreprise, le principal service utilisateur de matières achetées est le service technique (production). Les besoins doivent être formulés suffisamment à l'avance afin de permettre au service approvisionnement de programmer ses achats. Ses biens sont de différentes fournitures d'exploitation, les produits intermédiaires. Les besoins sont définis en fonction de la demande des clients, les services commerciaux (marketing), la satisfaction de la demande des clients est l'un des objectifs que l'entreprise cherche à attendre.

**3.4. Les stratégies d'achat :**

La définition des stratégies d'achat impliquent, la définition des standards de qualité à respecte par les responsables des achats, la définition du meilleur prix possible tout en maintenant un niveau de stock approprié à l'activité des services utilisateurs (pour éviter la rupture), la définition de la périodicité de commande, la prévision et le choix des fournisseurs.<sup>1</sup>

**3.5. Définition d'une stratégie d'approvisionnement :**

Le responsable d'approvisionnement définit une stratégie d'approvisionnement et il doit redéfinir les stratégies d'achat déjà élaborées, retenir la plus réaliste en fonction des possibilités du marché et élaborer une stratégie de gestion du stock. Il doit fixer : les règles de contrôle des marchandises réceptionnées et il doit établir les normes d'une bonne gestion de stocks, périodicité du contrôle des stocks, niveau du stock de sécurité, niveau du stock minimum, déterminer la quantité économique de la commande et les modalités de passation de la commande.

---

<sup>1</sup> Safia BADACHE, Op. Cit, p. 25.

### **3.6. Elaboration de la politique définitive d'achat :**

Cette étape consiste à fixer avec précision et définitivement le mix : prix, produit, fournisseurs et moyens de communication avec les fournisseurs.

### **3.7. La conquête du marché et le contact avec les fournisseurs :**

Cette étape consiste à contacter les différents fournisseurs et à négocier avec ses derniers afin d'obtenir le maximum d'avantages et d'agir conformément à la politique d'achat fixée.

### **3.8. Evaluation des résultats :**

Si le résultat est positif, la marchandise réceptionnée sera gérée selon les règles déjà fixées. Si le résultat est négatif (délai non respecté, qualité non confirmée, apparition d'un nouveau produit...), le responsable des approvisionnements peut redéfinir en fonction des besoins de la situation une ou plusieurs étapes du processus.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Safia BADACHE, Op. Cit, p. 27.

---

## Section 2 : La gestion des achats

Les entreprises ne peuvent pas tout produire. Elles doivent donc se procurer des biens et services nécessaires à la production. Or, la façon de se procurer ces biens ou services joue un rôle déterminant dans la compétitivité de la firme. Il faut donc, s'intéresser d'un peu plus près au fonctionnement et aux enjeux de la fonction achat.

### **1. Définition, objectifs et le rôle de la fonction achat :**

Ce point définit la fonction achat, ses objectifs ainsi que son rôle.

#### **1.1. Définition de la fonction d'achat :**

Selon **Gilles et Blanchard** : « *la fonction achat au sein d'une entreprise c'est la fonction qui a pour mission de satisfaire ses besoin d'exploitation, traduits par les biens (matières premières, marchandises, fourniture diverses) et services (consommations intermédiaires et autres prestations extérieures reçues). Qu'elle soit commerciale ou industrielle elle va de la définition de la politique générale d'achats au paiement de la facture du fournisseur en passant par le stockage du bien acheté ou la réception de la prestation demandée* »<sup>1</sup>.

**François Champeyrol** définit l'acte d'achat comme « *un acte collectif interdisciplinaire dont l'objectif est la satisfaction d'un besoin* »<sup>2</sup>.

Selon **BRUEL**: « *l'achat est la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend* »<sup>3</sup>.

En synthèse, la fonction d'achat désigne une fonction qui a pour vocation d'acquérir tous les produits ou services nécessaires à son fonctionnement et son activité commerciale dans les meilleures conditions de compétitivité.

---

<sup>1</sup> Gilles BLANCHARD, « La fonction achat en informatique et télécom, matériel et maintenance », Edition Herniés, Paris, 1999, p. 03

<sup>2</sup> Brice MALM, « la fonction d'achat, méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur », Edition EMS, Paris, 2010, p.23.

<sup>3</sup> Olivier BRUEL, « politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition Dunod, Paris, 2014, p .04.

### 1.2. Les objectifs de la fonction achat :

L'objectif de la fonction achat est d'obtenir des fournisseurs, les matières et produits nécessaires au fonctionnement des divers services de l'entreprise. Pour remplir sa mission, la fonction achats doit <sup>1</sup> :

- Etablir des programmes d'approvisionnement ;
- Connaître en permanence les caractéristiques, les opportunités et les contraintes du marché fournisseur ;
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs les plus aptes à satisfaire les besoins de l'entreprise ;
- Assurer la préparation, l'établissement et le contrôle d'exécution des commandes d'achats.

Selon **Bruel** « dans tous les secteurs économiques, la fonction achat est responsabilisée sur les missions et objectifs suivants :<sup>2</sup>

- Rechercher et acquérir les biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dans les meilleures conditions suivantes : qualité, minimisation des coûts, délai court et respecté, création de services attendus par les clients internes de l'entreprise ;
- Constituer, homologuer et piloter le panel des fournisseurs ainsi que mettre en œuvre la politique fournisseur ;
- Contribuer au processus d'innovation de l'entreprise par leur connaissance des marchés fournisseurs, et leurs échanges avec les clients et prescripteurs internes ;
- Dans l'exercice de leur activité sur le marché en amont, anticipé, maîtriser tous les risques que l'entreprise peut courir (ruptures d'approvisionnement, défaillances qualité, maîtrise de la « Supply Chain», fragilité ou disparition de sources d'approvisionnement, confidentialité d'informations partagées avec les fournisseurs, protection de la propriété intellectuelle et industrielle, etc.) ».

<sup>1</sup> Philippe CLOUET, « Les achats, un outil de management », Editions d'organisation, Paris, 1989, P.15.

<sup>2</sup> Olivier BRUEL, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition Dunod, Paris, 2008, p. 17.

---

**1.3. Rôle de la fonction d'achat :**

Le rôle de la fonction achat consiste à <sup>1</sup> :

- Prévoit les besoins des autres services de l'entreprise ;
- Fixer les délais aux termes auxquels, ces besoins doivent être satisfaits ;
- Fixer les conditions des prix, de qualité, de transport et des services après-vente ;
- S'informer continuellement et informer les autres services de l'entreprise sur l'évaluation amont et ses caractéristiques ;
- Le service achat exerce un double rôle, il est en temps client et fournisseurs.

**2. L'organisation de la fonction d'achat :**

Les achats représentent à ce jour jusqu'à 70% du chiffre d'affaire d'une entreprise. Cette fonction devient un atout primordial d'amélioration des résultats financiers et de la compétitivité d'une organisation. Passés d'une fonction « administrative » à une fonction « stratégique », les achats opèrent un rôle transversal au sein de l'entreprise.

**2.1. Les différentes organisations achats :**

La fonction achat peut se définir selon les modèles d'organisation achats suivants <sup>2</sup>:

**2.1.1. La fonction achat centralisée :**

Un service achat définit la politique d'achat pour l'ensemble de l'entreprise, il est le seul habilité à établir les procédures d'achat. Dans ce type d'organisation les acheteurs sont spécialisés par famille d'achat.

Il est fondamental pour ces derniers de bien communiquer avec les clients internes et d'expliquer systématiquement les décisions afin de mieux les impliquer dans la mise en œuvre du politique achat.

---

<sup>1</sup><https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 27/04/2017 à 11h16.

<sup>2</sup> Philippe CLOUET, *Op.cit.*, p.25.



**2.1.2. La fonction achat décentralisé :**

Les achats dans ce type d'organisation sont généralement réalisés par le client interne ou par un acheteur local, l'organisation décentralisée est plébiscitée par les collaborateurs des entités locales. En effet, cela leur permet de choisir les fournisseurs avec lesquels ils souhaitent travailler en définissant eux même leur panel de fournisseur. La décentralisation des achats peut être indiquée dans le cas où le marché fournisseurs n'est pas organisé à un niveau géographique national.

**2.1.3. La fonction achat externalisée :**

Il s'agit de confier la gestion des achats à un prestataire. Ce modèle porte des avantages à l'entreprise (bonne connaissance des méthodes achats les plus récentes par le prestataire), mais l'entreprise risque de perdre le savoir-faire et la mauvaise qualité de la prestation.

**2.2. Impact de la fonction achat sur l'activité de l'entreprise :**

La fonction achat a un impact direct sur <sup>1</sup> :

**2.1. Prix /cout :**

Mettre en concurrence des fournisseurs potentiels et minimiser les couts d'acquisition et de possession de stock.

**2.2. Qualité :**

Choisir la meilleur qualité qui répond et satisfait aux objectifs d'acheteur et par conséquent de l'entreprise cliente.

**2.3. Continuité :**

Prévision des besoins de l'entreprise, analyse de la santé financière de l'entreprise. Lier des relations de partenariat avec les fournisseurs qui consistent à avoir des relations à long terme avec eux.

**2.4. Sécurité :**

Assurer une continuité de livraison auprès des fournisseurs de l'entreprise, s'assurer de la solidité des fournisseurs.

**2.5. Flexibilité :**

Choix du fournisseur, améliorer les relations client/fournisseurs.

---

<sup>1</sup> Olivier BRUEL, Op.cit., p.20.

### 3. Le processus d'achat :

Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit être à l'écoute de ses prescripteurs internes afin de cerner leur besoins. Il doit également suivre et gérer de manière efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les éventuels risques.

On distingue plusieurs étapes dans la procédure d'achat <sup>1</sup>:

- L'expression des besoins;
- Choix des fournisseurs et appel à concurrence ;
- La passation et le suivi de la commande ;
- La réception de la commande et réception des factures fournisseurs ;
- Comptabilisation ;
- Paiement ;
- L'évaluation.

#### 3.1. Expression du besoin (demande d'achat) :

L'expression des besoins est matérialisée par une demande d'achat, cette demande est un document qui comporte les informations suivantes :

- Une description détaillée de l'article demandé ;
- Le numéro du code s'il existe ;
- La quantité désirée ;
- Le délai de livraison.

Il faut qu'il ait une circulation d'information entre divers services demandeur et le service achat, le service achat doit faire des efforts pour homogénéiser les besoins et standardiser au maximum les caractéristiques exigées pour réduire le nombre de commandes pour avoir les avantages et des réductions sur les prix en présentant des commandes groupées, économiser des efforts et des frais relatifs au traitement de plusieurs commandes, et les autres services doivent prévoir leurs besoins le plus tôt possible afin d'éviter le recours aux commandes urgentes.

---

<sup>1</sup> Roger PERROTIN, Jean-Michel LOUBEME, « Stratégies d'achat, sous-traitance, partenariat, délocalisation », Edition d'organisation, Paris, 2007, pp. 106 -112.

Passer les commandes à terme est une protection contre les fluctuations du marché (Pénurie, hausse des prix), dans ce cas le service achat informe les utilisateurs des changements dans les délais d'approvisionnement et de toute autre modification de ce qui a été prévu initialement.

### **3.2. Evaluation et sélection des fournisseurs :**

Le service doit établir une liste des critères sur la base de laquelle il sélectionne le fournisseur le plus avantageux quand les fournisseurs sont nombreux, par contre quand la source d'approvisionnement est unique l'entreprise procède généralement par négociation.

### **3.3. La passation et le suivi de la commande (L'émission du bon de commande) :**

Un bon de commande est un document de transaction qui contient les informations suivantes <sup>1</sup>:

- L'information générale sur les parties, à savoir leur nom, leur adresse, la date, etc. ;
- La description de l'objet, c'est-à-dire la qualité, les caractéristiques du produit ses dimensions, l'emballage, les spécifications, la valeur du service, etc. ;
- La détermination du prix, des escomptes, des ristournes, des remises, des clauses de protection de prix ;
- Des clauses d'indexation, de la monnaie choisie ;
- La détermination des engagements particuliers de chaque partie, soit les modalités de paiement, les dates de livraison, les conditions de transport, la responsabilité, la propriété de la marchandise durant le transport, les assurances, l'avance, l'acompte, l'arbitrage, le droit de retour, la garantie, le service après-vente, les références contractuelles écrites dans un contrat séparé sous forme de dispositions (générales, techniques, commerciales et juridiques), la valeur résiduelle.

---

<sup>1</sup> Fournier PAUL, Jean-Pierre MENARD, « Gestion de l'approvisionnement et des stocks », Edition Gaëtan Morin, Canada, 2004, p. 57.

« Si toutes ces mentions obligatoires n'y figurent pas, le bon de commande n'est pas forcément sans valeur, c'est un début de preuve ou une preuve de contrat de vente pour les parties en cause en cas de litige ».

Ce bon de commande n'est pas nécessaire dans le cas des petits achats qui se règlent à la petite caisse. Le suivi de la commande comprend le contrôle de l'accusé de réception (AR) de la commande pour s'assurer que le fournisseur répond parfaitement aux besoins définis dans le cahier des charges (s'il s'agit d'une appel d'offre), et que les délais de livraison sont respectés.

### **3.4. La réception de la commande :**

Le responsable doit vérifier si la marchandise reçue est conforme quantitativement et qualitativement aux désignations du bon de commande. A la réception, il doit signer un bon de réception ou il enregistre les résultats de contrôle quantitatifs et qualitatifs.

Le bon de réception précise l'identité du fournisseur, le numéro de la commande, la quantité reçue, la quantité acceptée. Le responsable de la réception transmet une copie du bon de réception au service des achats pour clôturer le dossier, une 2<sup>ème</sup> copie au service du stock pour qu'il mette à jour ses fichiers et une 3<sup>ème</sup> copie au service financier pour qu'il procède au règlement de la facture.<sup>1</sup>

### **3.5. Réception des factures fournisseurs :**

Il existe trois cas de figure de la réception de la facture, soit avant la réception de la marchandise, soit spontanément, ou après la réception de la marchandise. De même, la facture doit être saisie et contrôlée par rapport à la commande (quantité livrée, désignation, conditions de paiement...) avant de la transmettre à la comptabilité pour ordre de paiement.

Une fois cette opération est achevée, la transmission des informations s'avère une nécessité absolue. Le service achat est le premier concerné par ces données qu'il complète le dossier relatif au fournisseur comme il faut, les envoyer au service de la gestion des stocks afin qu'il puisse les mettre à jour, à celui de la finance dans le but de régler les factures.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Olivier BRUEL, Op.cit., p. 121.

<sup>2</sup> Idem.

**3.6. Comptabilisation :**

Un ordre de paiement doit être établi, document qui permet au fournisseur de se faire payer. Cet ordre de paiement peut être en espèce, un chèque ou un ordre de virement. Cette étape reprend les tâches de préparation des factures, d'établissement des instruments de paiement, de leur mise à la disposition du fournisseur, la comptabilisation des règlements et la mise à jour des comptes.<sup>1</sup>

**3.7. Le paiement :**

Le paiement met fin à la transaction d'achat. Il est préférable de traiter chacune des transactions séparément. Si l'une des factures est erronée, il vaut mieux entrer en communication avec le fournisseur pour corriger la situation que de se faire justice soi-même, c'est-à-dire de déduire un crédit attendu des sommes dues aux fournisseurs sans son consentement. C'est une question d'éthique et de maintien d'une bonne relation d'affaires.<sup>2</sup>

**3.8. L'évaluation après l'achat :**

C'est là la meilleure occasion pour le service de l'approvisionnement de promouvoir sa profession en tentant d'améliorer son approche et ses techniques, de mieux connaître ses sources d'approvisionnement et de mieux comprendre les attentes des clients. Malheureusement, on passe trop souvent par-dessus cette étape étant donné que l'objet est déjà acquis. Pourtant, il ne faudrait pas oublier que cette démarche, qui requiert peu de temps, permet au service de l'approvisionnement d'enrichir ses connaissances et d'offrir un meilleur service à l'avenir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mamadou BARRY, « Audit et contrôle interne, audit financier et comptable des entreprises », Edition Dakar, Sénégal, 2004, p. 40.

<sup>2</sup> F.PAUL, J-P MENARD, Op.cit., p. 59.

<sup>3</sup> Idem. p. 60.

---

### **Section 3 : La gestion des stocks**

La gestion de stock est une fonction importante tant pour une entreprise commerciale que pour entreprise industrielle. La gestion des stocks consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités relatives à tous les stocks de marchandises gardées dans l'entreprise. Toutefois, la gestion de stocks est tout un processus allant de l'achat des marchandises, à leur entrée en stock, à leur sortie en stock et à leur comptabilisation. Nous insisterons ici sur la définition et les principales tâches de stock, processus de stock ainsi que les couts liées à la gestion de stock.

#### **1. Définition et les principales tâches de la gestion des stocks :**

Ce point expose définition de stock, gestion de stock, pilotage, tenue de stock et les principales tâches de gestion de stock.

##### **1.1. Définition du stock :**

Vue son importance dans toute entreprise, le stock attire l'attention de bon nombre d'auteurs. Ce qui explique l'existence de plusieurs définitions du concept « stock », parmi lesquelles nous pouvons souligner :

*« Le stock est un ensemble des marchandises ou des accules d'attente d'une utilisation ultérieure plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs. La notion de stock regroupe :*

- *Les approvisionnements : matières premières, fournitures ;*
- *Les produits : intermédiaires et finis ;*
- *Les marchandises : achetées pour être vendues.*

*Tout stock se caractérise par un « Flux d'entrée » et un « Flux de sortie » sur lesquels l'entreprise n'a que rarement une maîtrise totale et un «niveau de biens en attente» ».<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> M.DARBELET, L.LEZARD et M.SCARAMUZA, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Nouvelle Edition Foucher, Paris, 2007, p.55.

Selon le point 123-1 de l'arrêté de la 26/07/2008 portant application du SCF :

« Les stocks correspondent à des actifs :

- *Détenus pour être vendus dans le cadre de l'exploitation courante (Marchandises et Produits finis) ;*
- *En cours de production en vue d'une telle vente : matières premières, fourniture, Produits intermédiaires... (Activité de production) ;*
- *Coût des services dont les produits correspondant ne sont pas encore comptabilisés (Prestations de services)».*

Donc ,on peut dire qu' un stock est constitué par l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs.

### 1.2. Les types de stock :

Il existe différents types de stock, selon leurs valeurs et leur rôle :<sup>1</sup>

- **Le stock actif :**

C'est la partie du stock qui est régulièrement renouvelée, utilisé et sert à alimenter les demandes.

- **Le stock amont :**

Correspond aux biens stockés en attente de transformation, ils représentent principalement les matières premières, les pièces de rechanges....

- **Le stock aval :**

Stock observable de produit finis destinés aux clients.

---

<sup>1</sup> Pierre ZERMATI, Op.cit., p. 30.

➤ **Le stock de protection :**

Correspond au stock de sécurité destiné à faire face aux aléas. Ce stock doit permettre de parer aux augmentations de la consommation réelle par rapport à la consommation théorique moyenne.

➤ **Le stock dormant :**

C'est la partie des stocks dont les articles ne seront pas beaucoup, ils ne sont que peu sollicités, ils n'enregistrent que peu de mouvements de sortie dans les douze derniers mois.

➤ **Le stock mort :**

C'est la partie des stocks dont les articles ne sortent pas beaucoup, ils ne sont que peu sollicités, ils n'enregistrent que peu de mouvements de sortie dans les douze derniers mois.

➤ **Le stock physique :**

La quantité détenue réellement par l'entreprise.

➤ **Le stock disponible :**

Quantité réellement disponible pour la revente pour une entreprise commerciale, et à la vente (produit finis et semi fini) pour une entreprise productrice.

➤ **Le stock potentiel :**

Il est constitué par le stock physique plus les commandes passées, et en attente de livraison.

### 1.3. Tenue, pilotage et gestion des stocks :

Ces trois notions sont souvent confondues sous le même vocable de gestion des stocks.

#### 1.3.1. Tenue des stocks :

La tenue des stocks consiste à connaître en permanence, ou périodiquement, la quantité exacte de marchandises physiquement détenues (en casier), potentielles (y compris les commandes attendus), affectées (réservations aux clients) et disponibles<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>J -P BEAULIEU, A. PEGUY, « Audit et gestion des stocks, pilotage automatique et classes homogènes de gestion », Edition Vuibert, Paris, 1985, p. 18.



Chaque mouvement physique (entrées et sorties), et comptable (commandes, réservations, régularisation, 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.

### 1.3.2. Pilotage des stocks :

Il ne s'agit plus de répondre pour chaque article, *quand* et *combien* commandé, 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.<sup>1</sup>

### 1.3.3. Gestion des stocks :

*« Gérer un stock c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients et des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer un stock doit satisfaire les conditions économiques de cette exigence. »*<sup>2</sup>

*« Gérer un stock, c'est répondre de façon optimale aux deux questions suivantes : Quand commander ? Combien commander ? »*

*« La gestion de stock est une discipline très technique car elle fait appel à des nombreux concepts de gestion, de statistiques et nécessite d'une bonne vision du fonctionnement de la chaîne logistique de l'entreprise. »*<sup>3</sup>

En synthèse , la gestion des stocks consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités à tous les stocks de matières gardées dans l'entreprise, et aussi qu'une science qui consomme les moyens importants en finance, en personnel, en surface dont dispose l'entreprise pour prévoir gérer les stocks.

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, *Op.cit.*, p. 21.

<sup>2</sup> Pierre ZERMATI, « La pratique de la gestion des stocks », Edition Dunod, Paris, 1976, p. 41

<sup>3</sup> Fabrice MOUCELLIN, « gestion des stocks et des magazines », Edition Dunod, Paris, 2011, p.03.

**1.4. Tâches de gestion des stocks :**

Principes stratégiques et tactiques de la gestion de stocks sont :

- Déterminer les articles qu'il y a lieu de tenir en magasin ;
- Evaluer en quelles quantités ;
- Choisir les modes et échéances de réapprovisionnement ;
- Opter pour un mode de valorisation du stock.

Elle est chargée des tâches opérationnelles comme <sup>1</sup> :

- Enregistrer tous les mouvements, entrées et sorties ;
- Connaitre en permanence l'état du stock (inventaire permanent) ;
- Surveiller en permanence le niveau des stocks et les comparer aux points de commandes ou de lancement de fabrication ;
- Vérifier la recevabilité d'une commande ;
- Réserver les articles affectés à une commande ;
- Gérer, en accord avec les services commerciaux, les manquants et les livraisons partielles;
- Lancer les commandes,
- Choisir le type d'inventaire à effectuer, sur quelles références quelle date (inventaire tournant).

**2. Les politiques de réapprovisionnement :**

Le réapprovisionnement (des stocks) est une opération consistant à reconstituer le stock afin d'éviter les ruptures de stock. Le réapprovisionnement est généralement initié par une commande en souffrance passée à un fournisseur ou fabricant .Il existe quatre politiques de réapprovisionnement à savoir :

**2.1. Réapprovisionnement à date et quantités fixes :**

Dite aussi méthode calendaire, les livraisons des pièces se font à des dates fixes. Les Quantité livrées sont égales et peuvent se rapprocher de la quantité économique ou correspondre à une livraison partielle d'un contrat annuel généralement. Cette méthode

---

<sup>1</sup> Pierre ZERMATI, Op.cit., p. 41.

---

appliquée à des produits de la classe (C) et dont la consommation est régulière de faible valeur.<sup>1</sup>

**Avantage :**

- Simplification de la gestion des stocks ;
- Gains d'échelles négociables au vu de la quantité souvent élevée de ce type de commande annuelle.

**Inconvénients :**

- Les livraisons urgentes ou hors contrat, peuvent être très coûteuses (lancement spécial chez le fournisseur...);
- Si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque de rupture de stock ou d'inflation.

**2.2. Réapprovisionnement à date et quantité variables :**

Cette méthode est principalement utilisée pour les articles de la classe (A) c'est-à-dire, les plus importants dont les prix de revient forment ou dont la disponibilité n'est pas permanente. L'achat se fait sur estimation en fonction des opportunités du marché. Dans les estimations, il faudra prévoir les besoins pour les commandes spécifiques, la production de l'entreprise, etc.<sup>2</sup>

**Avantage :**

- Permet éventuellement de profiter de tarifs très intéressants.

**Inconvénients :**

- Il faut ne pas être utilisé que pour un nombre réduit d'articles sinon l'entreprise risque de se fragiliser ;
- La nécessité d'un suivi permanent des coûts du marché pour effectuer les achats les plus intéressants ;
- Il peut favoriser la spéculation.

---

<sup>1</sup>J-P BEAULIEU, A. PEGUY, « Audit et gestion des stocks, pilotage automatique et classes homogènes de gestion », Edition Vuibert, Paris, 1985, p. 114.

<sup>2</sup> Idem.

### 2.3. Réapprovisionnement à date fixe et quantité variable :

Aussi connue sous le nom de « méthode de recomplètement », elle est adaptée pour les produits coûteux, périssables ou encombrants et dont la consommation est régulière. Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A période fixe, le gestionnaire analyse son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le ramener au niveau de stock maximum autorisé.<sup>1</sup>

#### Avantage :

- Simplification de la gestion et maîtrise des immobilisations financières.

#### Inconvénients :

- Si la consommation pour une raison quelconque devient irrégulière, il y a risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter) ou de la rupture de stock.

### 2.4. Réapprovisionnement à périodicité variable et quantité fixe :

Aussi connue sous le nom de « méthode du point de commande », celle-ci consiste à définir, pour les articles concernés, un niveau de stock minimum, qui permet à la fois de déclencher la commande en quantité fixe (lot économique), mais aussi de couvrir les besoins durant le délai de livraison (délai allant de la date de déclenchement de commande à la date de livraison). Cette technique est essentiellement adaptée pour les articles très coûteux et dont les consommations sont peu régulières.

Le lot économique est une quantité fixe et invariable d'un article que le gestionnaire des stocks demande à chaque émission de besoin. Cette quantité résulte d'une formule appelée *formule de Wilson*. Elle permet à la fois de faire le minimum de commandes pour un article donné et d'obtenir le coût de stockage optimal pour ce même article.<sup>2</sup>

#### Avantage :

- la commande par lot économique permet de faire une meilleure optimisation des approvisionnements. Des calculs bien faits évitent de lourdes immobilisations financières.

---

<sup>1</sup> Kamel CHERIFI, « La gestion des stocks et la prévision dans une entreprise de production », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme d'ingénieur d'état en statistique et en économie, option management des opérations et modèles de décision, ENSSEA, 2011, p. 19.

<sup>2</sup> Mohamed Saïd BELACED, « La gestion des stocks », Edition Gestion, p. 18.

### Inconvénients :

- si la consommation subit une croissance subite et irrégulière, il y a risque de rupture de stock. Cela impose quelque fois la mise en place d'un stock de sécurité. Ce qui finalement ne résout le problème d'immobilisation financière que dans une moindre mesure.

Donc, le point commun de la plupart des méthodes de commandes énumérées est qu'elles se basent sur la nécessité de suivre et caractériser le comportement des produits et de faire des prévisions.

### 3. Les coûts et des modèles liés à la gestion des stocks :

Pour bien gérer les stocks, il faut réduire les couts inhérents aux stocks et appliquer des modèles pour la gestion des stocks.

#### 3.1. Les couts liés à la gestion des stocks :

Gérer l'équilibre d'un stock passe d'abord par une maîtrise de ces différentes charges, car une optimisation ratée provoque incontestablement un déséquilibre, qui d'une manière ou d'une autre génère soit des coûts supplémentaires liés aux ruptures des stocks, soit une croissance des immobilisations financières dues au sur stockage.<sup>1</sup>

Les stocks sont indispensables à l'entreprise dans la mesure où ils lui évitent les ruptures qui engendrent l'arrêt de la production et parfois la perte de certains clients. Mais les stocks coûtent cher, il faut donc les gérer de façons rationnelle en :

- Évitant les ruptures
- Minimisant les coûts

Les différentes catégories des coûts sont suivantes :

- Le cout de passation de commande ;
- Le cout de possession de commande ;
- Le cout de rupture ;
- Le cout d'acquisition.

---

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, Op.cit., p. 19 1.

### 3.1.1. Le cout de passation de la commande ou cout de commande :

Le cout de commande ( $C_c$ ) représente le cout pour passer une commande (cout de commande unitaire ( $C_{c_u}$ ) multiplié par le nombre de commandes que l'on fait au cours de la période retenue. Le cout de commande est l'ensemble des couts rattachés à l'appropriation d'un produit. On y trouve principalement :

- Des couts salariaux des agents d'approvisionnement de ceux des services d'achat ;
- Les couts de réception et de contrôle des articles (contrôle quantitatif et qualitatif) ;
- Les couts d'imprimerie (bon de commande ....) ;
- Les charges salariales de personelles de service d'achat.

Il existe différentes méthodes pour déterminer le cout de commande, dont la suivante : on fait le total de tous les couts relatifs aux commandes et on le divise par le nombre de commandes que l'on effectue pendant une certaine période.

Le nombre de commandes que l'on fait au cours d'une période donnée correspond à la consommation pour cette même période ( $D$ ) divisée par la quantité achetée lors de l'approvisionnement ( $Q$ ). Mathématiquement, on aura :<sup>1</sup>

$$C_c = C_{c_u} * (D/Q)$$

### 3.1.2. Le cout de possession de commande (le cout de stockage) :

Le cout de stockage est le cout obtenu par la somme de trois couts distincts, à savoir le cout d'entreposage, le cout d'option et le cout de détention. Le cout d'entreposage, il s'agit du cout relié au fait de posséder un espace pour détenir la totalité des stocks, les assurances de la bâtisse, le chauffage, les taxes foncières et la maintenance font partie de ce type de cout.

En ce qui concerne le cout d'option, il consiste dans la décision de l'entreprise d'investir dans les stocks plutôt que d'obtenir des intérêts de la banque ou d'investir dans un autre projet.

Enfin, le cout de détention consiste dans le cout relié à l'environnement requis pour protéger un produit précis. Il inclut les risques de désuétude et d'obsolescence, les bris, les

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, Op.cit., p. 19 3.

disparitions mystérieuses, les fiches signalétiques dans le cas des matières dangereuses, le salaire du magasinier lorsque celui-ci travaille exclusivement dans les stocks et le salaire du manutentionnaire. Mathématiquement, on aura<sup>1</sup> :

$$C_s = CS_u * Q/2 \text{ tel que : } CS_u = Ca_u * t$$

$C_s$  : le cout de stockage,  $CS_u$  : cout de stockage unitaire,  $Q/2$  : le stock moyen,  $Ca_u$  : le cout d'acquisition unitaire,  $t$  : le taux de stockage.

### 3.1.3. Le cout de rupture :

Il y a rupture de stock lorsque l'entreprise ne peut satisfaire à une demande, donc l'entreprise devra composer avec un cout de rupture ( $Cr$ ), c'est-à-dire<sup>2</sup>:

- Une perte de son prestige ;
- Un cout supplémentaire ;
- Un manque à gagner sur les ventes perdues ;
- Des achats supplémentaires et des couts de transport accrus.

### 3.1.4. Le cout d'acquisition :

Prix d'achat résultant de l'accord des parties à la date de la transaction, majoré des droits de douane et autres taxes fiscales non récupérables par l'entité auprès de l'administration fiscale ainsi que des frais accessoires directement attribuables pour obtenir le contrôle de l'élément et sa mise en état d'utilisation (les assurances, les frais d'emballages...), le cout d'acquisition ( $Ca$ ) est égale au cout d'acquisition unitaire ( $Ca_u$ ) multiplié par la demande annuelle ( $D$ ) du produit. Mathématiquement, on aura :

$$Ca = Ca_u * D$$

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, Op.cit., p.195.

<sup>2</sup> Idem.

Finalement, le cout total (CT) = Ca + Cs + Cc + Cr. Il s'agira donc de trouver un compromis entre ces différents couts pour déterminer la quantité adéquate de stock à conserver.

### 3.2. Les modèles de la gestion des stocks :

Dans le domaine de la gestion des stocks, il existe beaucoup de modèles mathématiques dont peut se servir l'acheteur afin de déterminer une quantité à commander. L'acheteur doit toujours se rappeler les deux questions fondamentales en matières de gestion des stocks : combien (quel quantité) commander ? Quand commander ?

En effet, certaines modèles sont applicables lorsque la quantité à commander est fixée et que l'intervalle entre deux approvisionnements est fixé également. On pourra constater aussi qu'il existe des modèles pour une quantité de commande fixe et un intervalle variable ainsi que des modèles pour une quantité de commande variable et un intervalle fixe. Finalement, les modèles les plus difficiles à conceptualiser, même s'ils se rapprochent le plus de la réalité, sont ceux dans lesquels la quantité à commander et le temps entre chaque approvisionnement sont variables.

Ces modèles sont utilisés surtout lorsque la demande d'un article donné est indépendante, c'est-à-dire lorsque l'entreprise a très peu de contrôle sur la consommation de l'article proprement dit, comme dans le cas des produits finis achetés par les consommateurs et des produits d'entretien et de réparation (pièces de rechange).

Il existe également des modèles pour une demande dépendante, c'est-à-dire lorsque la consommation d'un article dépend de la consommation d'un autre article, comme les matières premières ou encore les produits en fabrication.<sup>1</sup>

Nous citerons les différentes modèles comme suit :

- Les modèles de détermination des quantités à commander ;
- Les modèles de la quantité économique de commande ;
- Les modèles de détermination des quantités de commande dans le cas d'une demande dépendante.

---

<sup>1</sup> J-P. BEAULIEU, A. PEGUY, *Op.cit.*, p.p. 229-231.



### **Conclusion du deuxième chapitre:**

La vie et la survie d'une entreprise dépendent non seulement des hommes qui l'animent, de ses partenaires et de son environnement mais aussi et surtout d'une stratégie d'approvisionnement et de gestion des stocks plus efficace.

En synthèse, ce chapitre nous a permis d'avoir une idée plus précise sur les notions suivantes : approvisionnement, achat et gestion des stocks, ainsi que son rôle et contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous retenons aussi les points essentiels suivants :

La fonction approvisionnement c'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un bien ou un service non disponible dans l'entreprise, correspondant à un besoin défini par un service utilisateur en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un cout minimum.

Pour mener d'une manière efficace l'opération d'achat, elle doit être bien préparée ainsi que les différentes étapes qui la constituent, de l'expression du besoin jusqu'à la conservation des documents.

La gestion des stocks est une fonction fondamentale pour la majorité des fonctions donc, une mauvaise gestion des stocks peut compromettre sérieusement les activités d'une entreprise à court-terme pour cela il faut trouver le point d'équilibre afin de maximiser l'efficacité de l'entreprise.

**Chapitre 3 :**

**Audit interne des**

**approvisionnements au sein**

**d'AFRICAVER**

**Chapitre 3 : Audit interne des approvisionnements au sein d'AFRICAVER**

La conduite d'une mission d'audit interne obéit, comme tout examen de contrôle, à un processus qui se subdivise selon les normes internationales de l'audit interne éditées par l'IIA et le code de déontologie de l'auditeur interne en trois principales phases.

L'objet de ce troisième chapitre est de présenter la conduite d'une mission d'audit de la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise Africaine de verre (AFRICAVER) en respectant la démarche d'audit avec tous les outils nécessaires.

En effet, ce chapitre est composé de trois sections, dont :

La première section présente l'Entreprise Africaine de verre (AFRICAVER) ;

La seconde donne une description du processus d'approvisionnement au sein d'AFRICAVER ;

Et la dernière section expose la mission d'audit interne dans cette entreprise.

## **Section 1 : Présentation de l'entreprise**

Cette première section présente l'Entreprise Africaine de verre (AFRICAVER) et ce, à travers la présentation des spécificités de l'organisme d'accueil (l'historique, évolution de son activité, une fiche technique, les métiers, la gamme des produits), son effectif et enfin sa situation financière et son organisation.

### **1. Spécificité de l'organisme d'accueil :**

L'Entreprise Africaine de verre (**AFRICAVER**) est une société par actions (100% Etat Algérien) filiale du groupe **ENAVA**, l'Entreprise Nationale des Verres et Abrasifs. Le siège social ainsi que les unités de production sont basés à seulement 5 km du grand port international de Djen-Djen et a 2,5 km de l'aéroport régional FARHAT Abbas, tous les deux sont situés à 15 km de la ville côtière de Jijel. La société de verre est située dans la zone industrielle d'Ouled Salah Taher à environ 17 km du chef -lieu de la wilaya de Jijel.

#### **1.1. Historique d'AFRICAVER :**

Créée en 1982, La société Africaine de verre (AFRICAVER) n'a jamais cessé de progresser. Elle est née dans le cadre d'une politique de développement régionale sous le décret N° 82 - 418 du 04/12/1982.

Dans ses débuts, la société a démarré avec l'unité de verre plat en 1987 avec une capacité de production annuelle de 20 000 tonne de verre selon le procédé d'étirage à barre immergé dit « Pittsburg » dans les épaisseurs comprises entre 3 et 8 millimètre en deux largeurs de fabrication 2,6 et 3,2 mètres, complété par un atelier de fabrication de pare - brise feuilletés conçu pour produire annuellement 44 000 pare-brise en verre feuilleté à partir du verre float d'importation mais en 1994 la production du verre plat a été arrêtée.

Selon la politique adaptée et le développement approuvé, plusieurs unités spécialisées apparaissent :

- Verre coulé (verre imprimé et verre armé) : mis en service au mois d'avril 1994 ;
- Brique de verre: mis en service au mois de Novembre 1994, convertit en production de silicate de sodium solide en Janvier 1997 et liquide en 2008 ;
- Projet verre Cristal convertit actuellement en silicate de sodium ;
- Verre de sécurité (verre feuilleté et le verre trempé): mis en service en 1997.

L'entreprise a **pour objectifs** de :

- La satisfaction de la demande nationale concernant les différentes catégories des verres ;
- Offrir des postes de travail pour réduire le taux de chômage ;
- Créer une nouvelle industrie de qualité dans le domaine de fabrication et la commercialisation des produits en verre ;
- Développer les relations avec les pays étrangers pour commercialiser ses produits.

### 1.2. Fiche technique de l'entreprise :

- Siege social : Ouled Salah Jijel
- Secteur d'activité : Fabrication du verre
- Date de création : 1982
- Date de mise en œuvre : 1996
- Superficie : 17 hectares dont 5 bâtis
- Forme juridique : Société Par Action (SPA)
- Capital : 1 046 440 000 DA
- Adresse : Zone industriel Ouled Salah BP 0618200 Taher Jijel
- Téléphone D G : 034 44 72 75
- Fax : 034 44 04 24
- Site web de la société : [www.africaver.com.dz](http://www.africaver.com.dz)

### 1.3. Métiers et Missions :

AFRICAVER assure la fabrication et la commercialisation des produits en verre, notamment le verre de sécurité bâtiment, le verre de sécurité automobile, le verre imprimé et les silicates de soude. Aujourd'hui, dans son domaine d'activité, elle est le leader incontesté pour le verre imprimé décoratif ainsi que pour le silicate de soude solide et liquide connu pour son excellence qualité ou elle détient la plus grande part du marché.

Elle a pour missions essentielles :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et distribution de verre ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation des différents catégories des verres ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque de qualité ;
- Travailler dans l'innovation, l'actualisation des processus et produits avec des organismes de recherche, universités, centres de recherches, laboratoires en Algérie et à l'Etranger.

#### **1.4. La gamme des produits de l'entreprise :**

D'après les données fournies par le site de l'entreprise, on arrive à résumer les caractéristiques de chaque type de produit dans les tableaux suivantes:

##### **1.4.1. Verre de sécurité bâtiment**

**Tableau (3.1):** les caractéristiques de verre de sécurité bâtiment.

<b>Caractéristiques</b>	<b>Verre feuilleté</b>	<b>Verre trempé</b>	<b>Verre blindé Anti-éfraction</b>
<b>Epaisseur</b>	6 à 60 mm	4 à 12 mm	22 à 60 mm
<b>Dimension MAX</b>	2200*4000 mm	2400*1240 mm	-
<b>Dimension MIN</b>	400*400 mm	200*200 mm	-
<b>Teintes</b>	Clair, teinté, réfléchissant	Clair, teinté et réfléchissant	Clair, teinté

Source : [www.africaver.com.dz/](http://www.africaver.com.dz/) consultée le 02/05/2017 à 11h00.

1.4.2. Verre de sécurité automobile

Tableau (3.2) : les caractéristiques de verre de sécurité automobile.

Caractéristiques	Pare-brise	Vitre	Pare -brise blindé
<b>Epaisseur</b>	à partir de 5.36 mm	3.5 à 6 mm	22 à 60 mm
<b>Dimension MAX</b>	2200*4000 mm	1240*750mm	-
<b>Dimension MIN</b>	400*400mm	200*200mm	-
<b>Teintes</b>	Clair, teinté, clair dégradé, teinté dégradé	Teinté, clair bronzé et vert	Clair, teinté, clair dégradé, teinté dégradé

Source : [www.africaver.com.dz/](http://www.africaver.com.dz/) consultée le 02/05/2017 à 11h30.

1.4.3. Verre imprimé :

Tableau (3.3) : les caractéristiques de verre imprimé.

Caractéristiques	Verre imprimé
<b>Epaisseur</b>	4 à 6 mm
<b>Dimension</b>	1.5*1.7 mm
<b>Teinte</b>	clair, bleu et miel.
<b>Motif</b>	mauresque, islamique, tissu, delta, cathédrale

Source : [www.africaver.com.dz/](http://www.africaver.com.dz/) consultée le 02/05/2017 à 11h30.

1.4.4. Silicate de soude :

Tableau (3.4) : les caractéristiques de silicate de soude.

Caractéristiques	Silicate vitreux	Silicate alcalin	Silicate neutre
Densité	-	40 à 46	38 à 40
Utilisation	Détergent	Adjuvant	Céramique
Utilisation	Big bag de 1000 kg	Cubique ou citerne	Cubique ou citerne

Source : [www.africaver.com.dz/](http://www.africaver.com.dz/) consultée le 02/05/2017 à 12h00.

2. Les ressources humaines et la situation financière de l'entreprise :

Les ressources humaines et financières sont les piliers de chaque entreprise.

2.1. Les ressources humaines :

Le tableau ci-après présente l'effectif d'AFRICAVER selon les catégories socioprofessionnelles.

Tableau (3.5) : La répartition des travailleurs de l'entreprise.

Les cadres	48
Les travailleurs qualifiés	59
Les travailleurs d'application	202
La somme	309

Source : Suite à un entretien avec la direction de ressources humaines.

AFRICAVER emploie actuellement 309 personnes dont 17 ingénieurs hautement qualifiées en différentes disciplines. L'entreprise essaye toujours d'avoir des cadres et des techniciens polyvalents pour qu'elle puisse répondre aux besoins accrus du marché.



**2.2. La situation financière de l'entreprise :**

Le chiffre d'affaire (CA) d'une entreprise représente le montant de ses ventes (hors taxes) réalisés avec les tiers (clients) durant un exercice donné. Le tableau ci-après présente l'évolution du CA d'AFRICAVER durant la période (2013-2016).

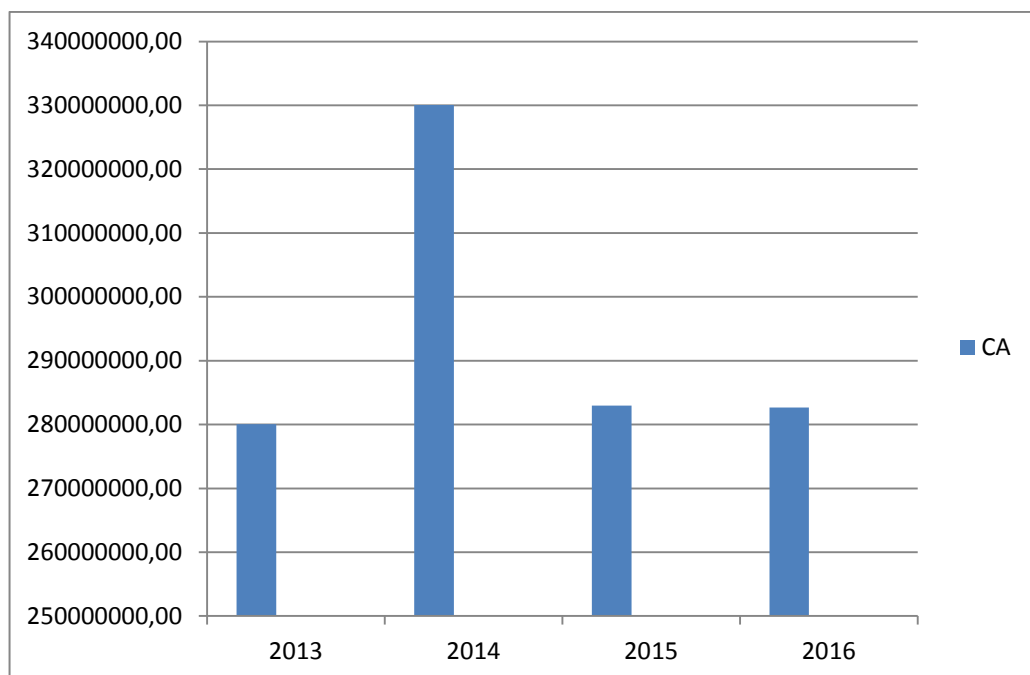
**Tableau (3.6) : Evolution du chiffre d'affaire durant la période (2013-2016).**

<b>Année</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Chiffre d'affaire en DA</b>	280042407,80	330029976,83	282961596,40	282690075,01
<b>Taux d'évolution</b>	-	<b>-24,2 %</b>	<b>-32,7 %</b>	<b>17,8 %</b>

**Source :** Elaboré par l'étudiante suite à un entretien avec la direction de ressources humaines.

La figure de la page suivante illustre mieux l'évolution du chiffre d'affaire durant la période considérée :

Figure (3.1) : Evolution du CA durant la période (2013-2016).



Source : Elaboré par l'étudiante suite à un entretien avec la direction de ressources humaines.

Le chiffre d'affaire de l'Entreprise Africaine de verre est en baisse continue durant les trois premières années (2011-2013), (taux d'évolution -24.2% et -32.7%), Cette diminution qui s'explique essentiellement par la diminution des quantités vendues.

A l'inverse, l'année 2014 (taux d'évolution 17.8 %) cette croissance s'explique par l'augmentation des quantités vendues grâce à l'excellence qualité surtout le Silicate de soude.

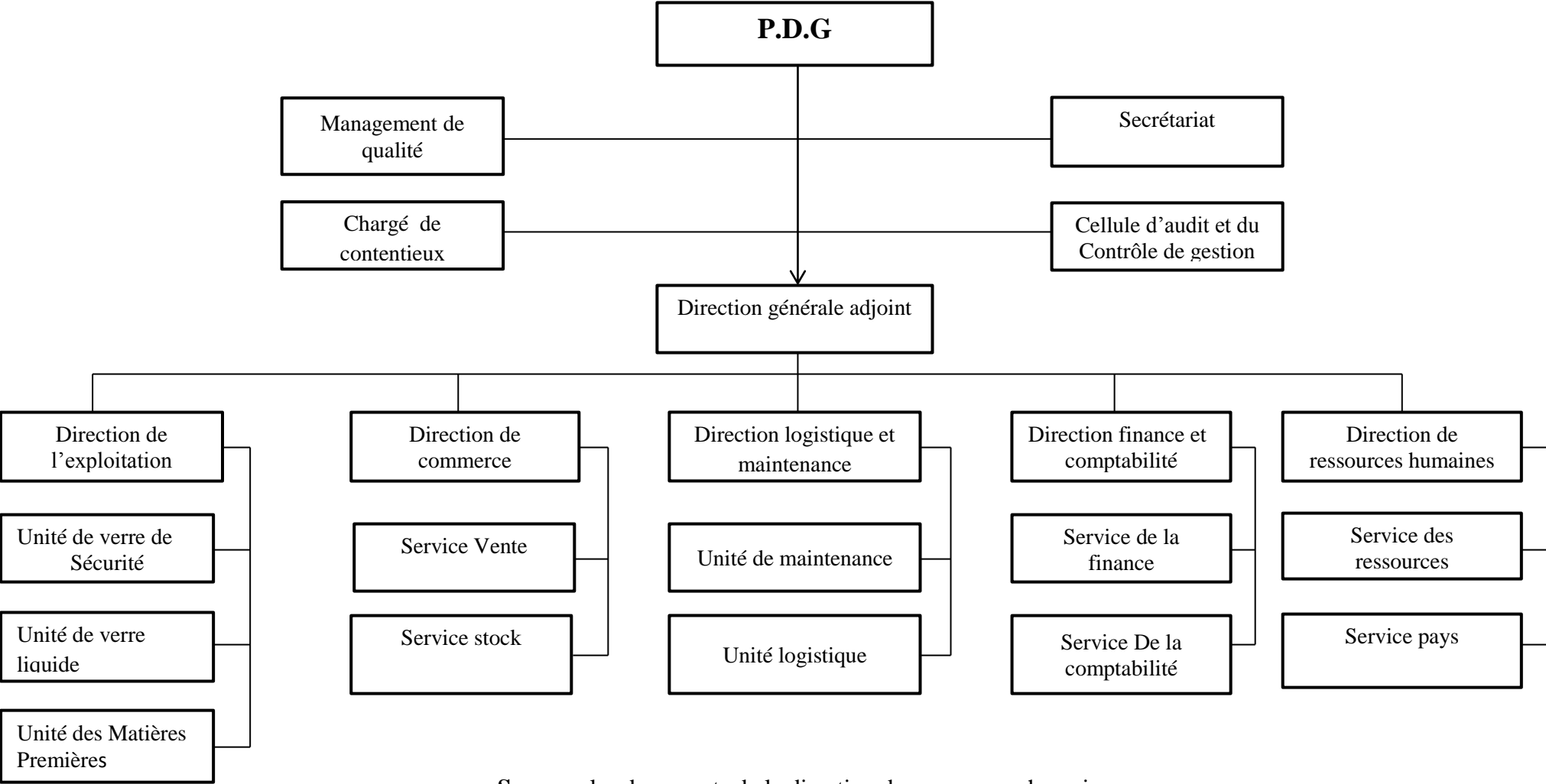
### 3. L'organisation de l'entreprise :

AFRICAVER est organisée en mono-unité, le siège social état le centre de toutes les décisions à travers une organisation fonctionnelle représentée par une direction générale, une direction générale adjoint et six directions.

#### 3.1. L'organigramme d'AFRICAVER :

L'organigramme de l'entreprise AFRICAVER se présente comme suit :

Figure (3.3) : L'organigramme générale de l'AFRICAVER



Source : les documents de la direction des ressources humaines.

**3. 2. Principales caractéristiques de l'organisation :**

C'est une société publique économique par actions dotée d'une direction générale autonome et d'un conseil d'administration .la gestion interne est décentralisée et est confiée aux six directions différentes.

**3.2.1. La direction générale :**

- Impliquer la responsabilité de diriger, de coordonner et d'animer les tâches des subordonnés en vue d'atteindre les objectifs d'organisation ;
- Arrêter le plan annuel de la filiale et veille à son mise en œuvre une fois adopté par le conseil d'administration ;
- Veiller à l'ajustement des moyens par rapport aux résultats ;
- Assurer les cohérences et la cohésion au sein de l'entreprise ;
- Etablir la stratégie de l'entreprise.
- Essayer de trouver des solutions pour les problèmes et contre les risques qui peuvent apparaît en collaboration avec les responsables de toutes les directions ;
- Enfin, effectuer dans le cadre de la réglementation en vigueur toute les opérations financières, industrielles, commerciaux, inhérentes à l'activité de la filiale à lui permettre de réaliser des objectifs de production et de développement.

Les cellules rattachées à la direction générales sont les suivantes :

- **Le secrétariat :**

Son rôle consiste à :

- Procéder à l'enregistrement du courrier ;
- Dépouiller et expédier le courrier ;
- Veiller sur l'accueille et les invitées du DG.

- **Cellule management de la qualité :**

Son rôle consiste à :

- Déterminer les moyens à mettre en œuvre pour assurer l'article de contrôle technique d'une manière convenable ;
- Déclencher des actions permettant de prévoir l'application de non conformités ;
- Assister et participer à la conception des procédures ;
- Assurer la supervision de la formation du personnel en matière de la qualité.

- **Cellule contrôle de gestion :**

Son rôle consiste à :

- Mettre en place et suivre les indicateurs des performances de l'entreprise ;
- Elaborer des instruments nécessaires au suivi des résultats ;
- Assurer l'établissement des tableaux de bords, les rapports d'activités journaliers, mensuels, semestriels et annuels, ainsi que l'élaboration des plans de financements.

- **Cellule d'audit interne :**

Elle est chargée de :

- Contrôler la mise en œuvre des règles et procédures de gestion mise en place ;
- Procéder à des investigations sur l'ensemble des opérations de l'entreprise ;
- Elaborer et exécuter les programmes d'audit et les structures de l'entreprise ;
- Formuler les recommandations pour améliorer le contrôle interne et assurer le respect de la législation et de réglementation ;
- assurer le suivi des décisions arrêtées en matière de gestion lors des réunions de coordination.

- **Cellule contentieux :**

Elle est chargées de :

- Préparer les dossiers contentieux et les transmettre à l'avocat conseil ;
- Défendre au niveau des tribunaux les dossiers des créances et chèques impayés dont la valeur n'excède pas le 50 000,00 DA ;
- Etablir le rapport d'activité mensuel.

### 3.2.2. Direction des ressources humaines :

L'objectif premier de la société est d'assurer sa pérennité. La DRH constitue un des piliers qui vont contribuer à atteindre cet objectif. La DRH va donc consister en des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement, formation, gestion prévisionnelle...) basées sur de solides composantes logistiques (paie, administration...) visant à l'efficacité et à une performance optimale de la part des individus et des organisations.

### 3.2.3. Direction de commerce :

Diriger par le responsable de commerce qui veille sur la gestion des plans marketing et la réalisation de la politique de l'entreprise ainsi que l'assurance de contrôle continu du CA, le volume des ventes et le recouvrement des créances. Elle se divise en :

- **Direction des ventes :**

Son rôle est de veiller sur la commercialisation des produits ainsi que l'établissement des apports journaliers de la vente et les commandes des clients.

- **Direction de stock :**

Elle a pour mission de :

- Assurer la maîtrise des mouvements des stocks (réceptions à l'entrée, livraisons contradictoires avec chaque client pour toute sortie de produits de verre...);
- Effectuer de manière régulière et permanente, les inventaires permanents et tournants et apporter des justificatifs aux écarts éventuels conformément aux procédures approuvées par l'entreprise ;
- Assurer la responsabilité de la gestion des approvisionnements des produits de verre et ses livraisons ;
- Maximiser le niveau de service clientèle (délai de livraison par rapport aux exigences de chaque détaillant, qualité d'accueil, prise en charge de ses réclamations, ...) et exécuter dans les meilleurs conditions et délais arrêtés par les programmes de livraisons.

### 3.2.4. Direction d'exploitation :

Elle se divise en trois grandes unités classées comme suit :

- **Unité des matières premières :**

C'est une unité de traitement, de filtrage et de fusion de sables et autres matériaux utilisés dans la fabrication comme : calcaire, silicate, feldspath et la dolomie.

Sa capacité de production est estimé 60000 tonnes par an.

- **Unité de verre liquide :**

Elle produit le verre imprimé pour la construction et pour les agences de propriétés approuvées. La capacité théorique annuelle est estimée à : 15 000 tonnes et la capacité de production de silicate de soude est de 12 000 tonnes /an.

- **Unité de verre de sécurité :**

Elle est constituée de deux branches :

- Branche de verre feuilleté : capacité de production est de 80 000 m /an ;
- Branche de verre trempé : capacité de production est de 15 000 m /an.

### **3.2.5. Direction de maintenance et logistique :**

Elle se divise en deux unités :

- **Unité de maintenance :**

Elle est divisée en deux branches : la branche de maintenance mécanique et la branche de maintenance électrique, ces branches se chevauchent pour les diverses réparations à l'usine pour augmenter la maintenance régulière d'équipements et d'engins.

- **Unité de logistique :**

Elle achète des matières premières et pièces de recharge industriels du marché national ou international et assure des services connexes tels que : l'assurance, douane et le transport. En plus de mener les inventaires de pièces de recharge et les matières premières.

### **3.2.6. Direction de la comptabilité et de la finance :**

Elle joue un rôle dans la gestion de l'entreprise, il est responsable de la gestion des ressources financières, de porte -feuille, la gestion des comptes et des dépenses. Sa tâche principale est le suivi de toutes les procédures de comptabilité pour la détermination du bilan de l'exercice avec les différentes analyses de l'ensemble de branches.

- **Service de la comptabilité :**

- Valider les états comptables, financiers légaux et réglementaires (bilans, TCR...) ;
- Tenir et mettre à jours de la comptabilité et élaborer les analyses des comptes ;

- Piloter les travaux de justification des écarts sur stocks, sur investissement et des travaux de constitution des provisions (créances, stocks...);
- Assurer la vérification des factures de ventes et prestations ;
- Veiller à la préservation et à la conservation de tout document de gestion ;
- Assurer le rapprochement périodique avec la trésorerie, la structure planification et la gestion des stocks ;
- Assurer le suivi et analyser les comptes clients ;
- Assurer le suivi des opérations recettes CCP ;
- Suivi le budget et le fonctionnement.

- **Service de la finance :**

- Assurer la gestion de la trésorerie et des comptes bancaires, CCP ...de l'unité et établir les états de rapprochements bancaires conformément aux procédures en vigueur à l'entreprise ;
- Veiller à l'établissement dans les délais, des facturations sur la base des bons de livraisons (visés par les clients) ;
- Assurer la responsabilité des contrôles de conformité de validité du moyen de paiement (prévus dans la procédure modes et modalités de paiement approuvée par l'entreprise) et avant tout l'établissement de facture et de livraison physique, des produits de verre ;
- Tracer les réalisations à effectuer en matière d'investissement suivant les besoins des structures d'AFRICAVER.



**Section 2 : Description du processus approvisionnement**

Comme toute entreprise industrielle, AFRICAVER exerce un ensemble d'opérations qui lui permettent de se procurer à l'extérieur des composants, matières premières, équipements, ...etc., qui sont nécessaires à son activité.

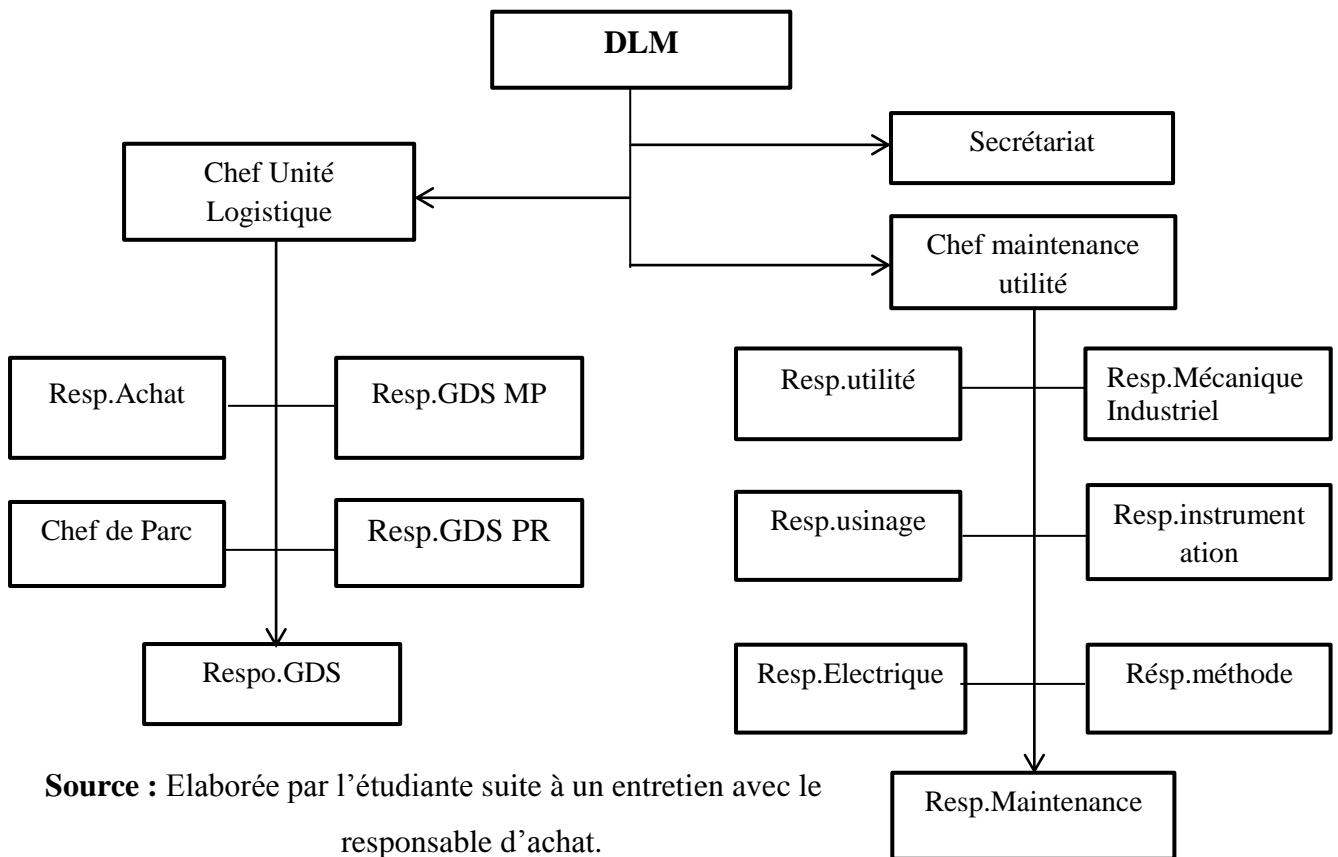
**1. L'organisation des services achat et gestion des stocks au niveau d'AFRICAVER :**

Les services achat et gestion des stocks au sein de l'AFRICAVER sont hiérarchiquement indépendants, le service achat est rattaché à la direction de maintenance et logistique tandis que le service gestion des stocks rattaché à la direction de commerce, le rattachement de chacun des services (achats, gestion des stocks) se présente comme suit :

**1.1. L'organisation du service achat :**

L'organigramme du service achat est présenté comme suit :

**Figure (3.3) : L'organigramme du service achat.**



**Source :** Elaborée par l'étudiante suite à un entretien avec le responsable d'achat.

### 1.2. L'organisation du service gestion des stocks :

Le service gestion des stocks au niveau de l'AFRICAVER est rattaché à la direction de commerce, car celui qu'assurer la responsabilité de la gestion des approvisionnements des produits de verre et ses livraisons.

### 2. Les sources d'approvisionnement de l'entreprise :

L'entreprise s'approvisionne des différentes matières premiers et matières auxiliaires, soit local (Algérie) ou étranger (Suisse, France, Allemagne, Chine, Italie, etc.).

AFRICAVER se trouve dans un environnement concurrentiel notamment les produits d'importations. Sa gamme de produits montre l'importance de l'entreprise dans le domaine économique national elle est le principal fournisseur de plusieurs autres sociétés de la plus haute importance tels que :

La société nationale des véhicules industriels (Rouïba), la Fondation nationale pour le matériel de travaux publics (Constantine).

### 3. Le processus d'achat et de stockage au niveau de l'AFRICAVER :

D'après l'observation, l'entretien ainsi que les informations recueillies auprès des responsables des achats et de gestion des stocks de l'entreprise, la démarche se résume comme suit :

#### 3.1. Le processus d'achat :

Le processus d'achat se définit comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins du service demandeur ou l'utilisateur.

##### 3.1.1. Évaluation et expression des besoins :

L'Expression de besoin est initiée par l'établissement d'une demande d'achat par le responsable des magasins pour les articles codifiés, et par chaque structure utilisatrice pour les articles nouveaux et transmise aux structures approvisionnement pour l'entame des autres démarches. La demande d'achat est traitée par le service achat et la repartit en deux catégories (achats locaux et achats étrangers).

Cette demande doit être émise en trois exemplaires :

- L'original destiné au service achat pour la passation de la commande ;
- Une copie est conservée au service demandeur en attendant la réception de la commande ;
- Une copie pour le responsable du magasin, à classer dans les demandes achats en cours.

Après réception des demandes d'achats renseignées et signées par les responsables habilités et sur la base des montants des matières exprimées dans la demande d'achat.

### 3.1.2. Consultations et négociations avec les fournisseurs :

Le service achat choisit les fournisseurs sur la base de plusieurs critères à savoir le critère financier (le prix), le critère technique (la qualité), le délai de livraison et selon les trois catégories suivantes :

- 1<sup>ère</sup> Catégorie, concerne les fournisseurs avec lesquels il y a un lien technologie (donneurs licence, constructeurs de machines) ;
- 2<sup>ème</sup> Catégorie, concerne les fournisseurs pré-qualifiés/homologués par l'entreprise ;
- 3<sup>ème</sup> Catégorie, concerne les fournisseurs de produits divers à l'exception de ceux dont le montant annuel ne dépasse pas 100.000 DA (achat occasionnel).

Sur la base des factures pro-formats reçues des fournisseurs sollicités, un tableau comparatif des offres (TCO) est élaboré et est soumis à la commission d'évaluation des offres (CEO) pour examen et approbation (s'il s'agit d'un marché).

### 3.1.3. Passation de la commande :

Une fois le choix des fournisseurs retenus par la CEO opéré, le service approvisionnement établit et adresse les commandes, signées par les directeurs, aux fournisseurs sélectionnés pour prise en charge. Le bon de commande est pré-numéroté en quatre exemplaires (**annexe 2**):

- 1<sup>ère</sup> exemplaire (l'originale) pour le fournisseur ;
- 2<sup>ème</sup> exemplaire pour le service achat (reste dans le dossier) ;
- 3<sup>ème</sup> exemplaire pour le magasinier ;
- Et un 4<sup>ème</sup> pour le service comptabilité et finance.

**3.1.4. Réception de la marchandise :**

À la réception des articles commandés, la structure approvisionnement établit les bons de réception sur la base des bons de livraison et les transmet aux structures concernées pour la réception quantitative (magasinier).

Ils apposent sur le bon de réception le cachet avec la date et la signature (**annexe 3**).

**3.1.5. Traitement de la facture :**

Concernant le traitement des factures fournisseurs, il a été relevé que celles-ci, une fois la marchandise reçue sur le site, la procédure de réception se concrétise par la remise de bons de réception ou de livraison signés, permettant au service achat d'ordonnancer la facture et de procéder à son paiement.

Ensuite, le service comptabilité procède à la saisie de la facture, cette opération engendre automatiquement la comptabilisation par le logiciel et par la suite un rapprochement avec le bon de réception et le bon de commande est effectué.

**3.2. La gestion des stocks :**

La gestion des stocks des matières et articles en magasin concerne les mouvements de stocks, les entrées de stock, les sorties des stocks et les documents produits :

**3.2.1. Les mouvements de stocks :**

Les méthodes de valorisation des stocks utilisées par l'entreprise sont la méthode de cout standard et la méthode de cout unitaire moyen pondéré (CUMP). Le CUMP se calcule de la manière suivante :

$$\text{CUMP} = \{\text{stock initial (valeur)} + \text{entrée (valeur)}\} / \{\text{stock initial (quantité)} + \text{entrée (quantité)}\}.$$
**3.2.2. Les entrées en stocks :**

L'entrée est commencé par le remplissage du bon d'entrée, des fiches de stocks de chaque article ou matières et par l'entrée de stock sur le logiciel (TOLAS).

### **3.2.3. Les sorties de stocks :**

Les matières ou articles sortent du magasin après leur livraisons à l'usine pour les besoins de production ou les besoins des services utilisateurs, le chef magasinier remplit le bon de sortie, les fiches de stocks et saisie la sortie dans le logiciel.

### **3.2.4. Les documents produits par le magasinier et le GDS :**

Il s'agit ici des fiches qui sont produites régulièrement et lors de l'inventaire annuel, il est sanctionné par l'établissement de la fiche d'inventaire qui renseigne sur le stock à la date de l'inventaire, le niveau de stock de sécurité, etc.

**Section 3 : La démarche de l'audit interne des approvisionnements**

La mission d'audit interne passe généralement par trois phases (comme on a vu dans la partie théorique) : la phase de prise de connaissance, la phase de réalisation et une phase de conclusion. Durant notre mission au sein d'AFRICAVER, la méthodologie utilisée repose sur les normes internationales recommandées par l'IIA.

**1. La phase de préparation :**

Avant d'auditer ou de contrôler la fonction approvisionnement, une prise de connaissance du service à auditer (service achat et service gestion des stocks) s'impose afin de recueillir tous les documents et informations nécessaires pour préparer les travaux qui sont comme suit :

- L'ordre de mission ;
- Prise de connaissance du service à auditer ;
- Identification des risques et dysfonctionnements majeurs ;
- Le rapport d'orientation.

**1.1. L'ordre de mission :**

Le directeur générale de l'entreprise donne ce mandat à l'auditeur en vue d'informer les principaux responsables concernés par l'intervention de l'auditeur.

Il a été constaté au niveau de la direction logistique et maintenance de l'entreprise AFRICAVER que les fonctions à auditer sont décidées par l'auditeur en collaboration avec le responsable achat, il audite ce qui l'inquiète ou le préoccupe. Il a été relevé également que le programme d'audit n'est pas approuvé ou signé que par le PDG, le rôle de l'auditeur est juste de réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision revient toujours au PDG (**annexe 1**).

**1.2. La prise de connaissance du service audité :**

Cette étape est menée par l'utilisation de l'observation et l'entretien avec les responsables d'achats et les gestionnaires des stocks de l'entreprise pour recueillir les informations nécessaires (l'organisation des services achats et gestion des stocks, les sources d'approvisionnement et le processus d'achat dès l'expression des besoins jusqu'au paiement

du fournisseur, ainsi que la gestion des stocks) sur le service audité. Il convient de rappeler que la prise de connaissance est déjà présentée dans la section précédente.

### **1.3. L'identification des risques :**

La description de processus d'approvisionnement de l'entreprise AFRICAVER, nous a permis d'identifier les risques qui y sont liés.

Il s'agit d'identifier les zones ou les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, il est à noter que cette phase d'identification est essentielle pour le conditionnement de la suite de la mission d'auditeur.

Les zones de risques et leurs analyses se résument dans le tableau suivant :

Tableau (3.7) : Tableau d'identification des risques (TIR).

Taches	Objectifs	Risques potentiels	Dispositifs de contrôle interne	Evaluation
<b>Expression des besoins</b>	S'assurer que les besoins sont bien s'exprimés et bien planifiés dans un temps opportun.	Une mauvaise identification des besoins peut occasionner, soit une rupture de stocks, soit la constitution de stocks pléthoriques.	une procédure formalisée permettant d'identifier systématiquement et périodiquement les besoins selon les prévisions et les activités ; existence d'une séparation adéquate des fonctions.	Fort
<b>Consultation et choix des fournisseurs</b>	effectuer des approvisionnements auprès des fournisseurs qui respectent les conditions contractuelles; maitriser les coûts.	l'entreprise élimine les fournisseurs potentielles et dépendent d'un nombre limitées des fournisseurs ; mauvaise gestion des coûts.	Elaborer une procédure formalisée qui détermine les fournisseurs usuels et potentiels.	Fort
<b>Déclenchement de la commande</b>	Garantir que les achats sont réalisés dans des conditions optimum de qualité, de prix et délai.	le déclenchement d'achat par une personne non habilitée (achats injustifiés) ; le déclenchement d'achats en	Prise de connaissance de la situation financière des fournisseurs préalablement à la passation de la commande ; la mise en place d'une piste d'audit permettant de s'assurer que	Moyen



		l'absence d'une trésorerie suffisante ; le recours à des fournisseurs qui ne présentent pas de garanties suffisantes.	toute commande envoyée à un fournisseur a bien fait l'objet initialement d'une demande d'achat et d'une expression de besoin.	
<b>Réception des biens ou services</b>	Les biens ne sont pas Endommagés et correspondent aux quantités et spécifications mentionnées sur la commande ; les livraisons sont réalisées dans les délais prévus par la commande.	La réception de biens pour des quantités différentes des quantités commandées ; la réception de biens qui n'ont pas été commandés, cette réception peut entrainer la constitution de stocks inutiles et par conséquent susceptibles d'être dépréciés.	La mise en œuvre d'un contrôle de la qualité par une personne disposant d'une compétence technique suffisante ; la séparation des fonctions de commande, de réception et de contrôle qualité afin de prévenir une fraude provenant d'une seule personne ; l'enregistrement systématique des entrées dans le système informatique.	Fort
<b>Enregistrement des achats et les dettes fournisseurs</b>	Garantir un enregistrement correct des dettes et des achats dès la réception des biens ou services.	Des retards de traitement des factures ; des erreurs d'imputation comptable ; l'enregistrement de factures ne concernant pas l'entreprise.	le maintien d'une compétence suffisante du personnel chargé de saisir les factures ; la mise en place d'une procédure pertinente et rapide de validation des factures.	Moyen

<p><b>Paiement des factures</b></p>	<p>Garantir que : sont seulement payées les factures concernant l'entreprise, qui est conformes à la commande et qui correspondent à une livraison effective satisfaisante ; les factures sont payées dans les délais contractuels et ne sont payées qu'une seule fois.</p>	<p>Le paiement avec retard de factures validées, pouvant générer des litiges avec les fournisseurs (intérêts de retard, pénalités, arrêts de livraison).</p>	<p>l'entreprise doit s'assurer sa capacité de financement avant de déclencher une commande auprès d'un fournisseur.</p>	<p>Moyen</p>
<p><b>Gestion des stocks</b></p>	<p>Gérer les stocks pour éviter la rupture ou le sur stockage des matières premières.</p>	<p>Rupture de stock ; stock de sécurité insuffisant ; arrêt de la production et par la suite non satisfaction des commandes des clients.</p>	<p>Constitution un stock de sécurité suffisant ; procéder au point de commande.</p>	<p>Fort</p>

Source : Elaboré par l'étudiante suite à un entretien avec l'auditeur interne.

L'entreprise AFRICAVER est confrontée à certain risque liés à l'expression des besoins, le choix des fournisseurs, passation de la commande et le paiement des fournisseurs, il s'agit d'estimer l'impact de ces risques sur l'atteinte des objectifs en cas de survenance.

Les risques jugés élevés ont des conséquences graves qui pourront avoir un impact négatif sur la poursuite de la production, et entraîne une rupture de stock ainsi que des pertes de profits.

Les risques jugés moyens pourront perturber la performance de l'entreprise et sa crédibilité auprès des fournisseurs.

Il est à souligner que l'entreprise AFRICAVER n'établit les modalités de management de risque de la fonction approvisionnement, ce qui rend difficile la mission de l'auditeur.

Il a été constaté aussi que le personnel de réception de la commande n'est pas équipé de : chaussure de sécurité, combinaison et tenu de travail et casque de sécurité, de plus, l'inexistence d'une ambulance sur le site. Les conditions de travail sont très difficiles, ce qui impacte performance des travailleurs.

Il a été remarqué également que la fonction souffre d'un problème de stabilité des cadres expérimentés, parmi les raison de départ, le salaire, le degré de danger de ce risque augmente consécutivement, d'après les paroles de responsable des achats, l'une des raisons derrière la mauvaise gestion des approvisionnements est due à la manque de formation des personnels et l'absence des cadres polyvalents.

### **1.4. Le rapport d'orientation:**

Le rapport d'orientation définit et formalise les grandes axes de la mission d'auditeur, il exprime les objectifs à atteindre en basant sur les conclusions retenue, nous allons alors présenter les objectifs généraux et spécifiques de la mission d'audit de la fonction approvisionnement :

#### **1.4.1. Objectifs généraux :**

- Respect les règles de contrôle interne ;
- Satisfaire les besoins du service demandé ;
- Avoir un dossier complet, et une situation périodique pour chaque fournisseur ;
- Elaborer un manuel de procédures complètes qui inclue la gestion des fournisseurs, la passation et la réception de la commande.

### 1.4.2. Objectifs spécifiques :

- Eviter l'accomplissement des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle par la même personne au niveau de service achat ;
- Elaboré une procédure de non-conformité et de retour aux fournisseurs ;
- Assurer le suivi de la commande ;
- Assurer une comptabilisation immédiate et correcte.

### 1.4.3. Champ d'application :

- Service réception, service magazine ;
- Service achat ;
- Service de comptabilité.

## 2. La phase de réalisation :

Cette étape évalue le dispositif de contrôle interne à travers la grille d'analyse des taches, l'interview et le questionnaire de contrôle interne (QCI), en suite, analyse les anomalies et constats par l'utilisation des feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).

### 2.1. Le programme de vérification :

Ce programme nous a permis de déterminer et de répartir les tâches à auditer en collaboration avec l'auditeur de l'entreprise.

**Tableau (3.8) : le programme de vérification.**

<b>Les tâches à accomplir</b>	<b>Planning</b>	<b>Lieu</b>	<b>Outils</b>
Prise de connaissance	5 j	La cellule d’audit	Observation sur le terrain ; Consultation de document.
Recensement des procédures d’achat	3 j	Service achat	Entretien
Visite du magasin et de service comptabilité	4 j	Magasin, Service comptabilité	Entretien
Diagnostic du SCI et détection des risques	2 j	-	QCI

**Source :** Elaborée par l’étudiante suite à un entretien avec auditeur interne.

**2.1. La grille d’analyse des taches :**

La grille d’analyse des taches a permis de détecter les personnes qui assument des taches incompatibles du point de vue du contrôle interne.

D’après la grille d’analyse des tâches ( **annexe 5** ), on peut relever le non-respect de principe de séparation des fonctions pour le service d’achat qui souffre de manque de personnels compétents, le responsable d’achat est en charge presque de tous les tâches malgré l’existence de la main d’œuvre.

**2.2. Le questionnaire de contrôle interne :**

Les entretiens avec les responsables dans les activités audités (responsable de gestion des stocks, responsable achat) et l’auditeur de l’entreprise permettent d’avoir des informations claires sur l’état de la gestion des achats et de stock au sein de l’entreprise. Les réponses obtenues sont indiquées dans l’**annexe 6**.

**2.3. Les anomalies et constats :**

D’après le QCI, la grille d’analyse des taches, l’interview et l’observation, les anomalies suivantes ont été relevées :

- Insuffisance de la séparation des tâches dans le service achat ;
- Aucune disposition n'existe concernant les commandes d'urgences ;
- Le réceptionnaire signe parfois le bon de livraison du fournisseur à la réception des biens sans faire un contrôle de conformité qualité ;
- Le magazine souffre d'un manque de sécurité, il y'a pas une assurance ni contre le vol ni contre les incendies, l'entreprise dispose seulement des agents de sécurité;
- Manque d'un système d'information automatisé et moderne (risque d'erreur, rupture de stock, le dépassement de la date de péremption).

### **2.4. Les feuilles de révélation et d'analyse de problème :**

Elle permet d'analyser les dysfonctionnements et de piloter la mission d'une manière la plus pertinente qui va permettre de recommander les modifications à apporter et pour y porter remède.

Ainsi, l'ensemble des FRAPS qu'on a constitués sont présentées dans les pages suivantes :

Figure (3.4) : FRAP n°01.

<p><b>Papier de travail : procédures</b></p> <p><i>Problème : mauvaise gestion et suivi des fournisseurs.</i></p> <p style="text-align: right;"><b>FRAPn°01.</b></p>
<p><b>Constat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise ne dispose pas d'une procédure de gestion des fournisseurs.</li> </ul>
<p><b>Cause :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect des délais de règlement ;</li> <li>• L'absence d'un dossier actualisé sur chaque fournisseur ;</li> <li>• Des fournisseurs potentiels non consultés, fournisseurs privilégiés.</li> </ul>
<p><b>Conséquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise appréciation des charges d'achat ;</li> <li>• perte de fournisseur et de crédibilité.</li> </ul>
<p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un manuel des procédures.</li> <li>• Mettre en place des éléments d'appréciation connus des acheteurs entre autre la qualité technique, le respect des techniques, le respect des délais et la compétitivité des fournisseurs.</li> </ul>

**Source :** Elaborée par l'étudiante suite à un entretien avec auditeur interne.

**Commentaire :**

Le fait que les fournisseurs soient contactés directement par l'entreprise pourrait entrainer la non consultation de fournisseurs potentiels et surtout que certains membres des staffs ont des intérêts directs ou indirects auprès des fournisseurs privilégiés. Le grand problème c'est que la commission de marché sous la direction de PDG fait passer la procédure d'appel d'offre sans le respect de principe de compétitive entre les fournisseurs, ils préfèrent ses intérêts personnels sur l'intérêt de l'entreprise.

Figure (3.5) : FRAP n°02.

<p><b>Papier de travail : procédures</b></p> <p><b>Problème :</b> <i>mauvaise conception de procédure de réception de la commande.</i></p> <p style="text-align: right;"><b>FRAPn°02.</b></p>
<p><b>Constat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le réceptionnaire signe parfois le bon de livraison du fournisseur à la réception des biens sans faire un contrôle de conformité qualité.</li> </ul>
<p><b>Cause :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise procédure de la réception de la commande ;</li> <li>• Absence d'un comité de réception de la commande ;</li> <li>• Les bons de réception sont classés au hasard ;</li> <li>• Arrêts éventuels de la production et par la suite des retards de productions ;</li> <li>• Aucune disposition n'existe concernant les commandes d'urgences.</li> </ul>
<p><b>Conséquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non- conformité de la commande aux besoins de l'entreprise ;</li> <li>• Rupture de stock des biens en question.</li> </ul>
<p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de la commande reçue en quantité et en qualité ;</li> <li>• Le service achat doit envoyer au réceptionnaire un exemplaire du BC, permettant le contrôle de commande acheté grâce à un rapprochement entre le BC et le BL pour établir un bon de réception.</li> </ul>

**Source :** Elaborée par l'étudiante suite à un entretien avec auditeur interne.

**Commentaire :**

Ne pas décrire correctement les procédures, peut entrainer qu'elles soient mal perçues, ce qui peut entrainer des difficultés quant à leur application et favoriser des pratiques ne respectant pas les dispositifs du manuel. La révision de la description des manuels par les personnes habilités.



Figure (3.6) : FRAP n°03.

<p><b>Papier de travail : procédures</b>  <b>Problème : Mauvaise protection des stocks.</b></p> <p style="text-align: right;"><b>FRAP n°03.</b></p>
<p><b>Constat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le stock ne fait pas l'objet d'aucune assurance.</li> </ul>
<p><b>Cause :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les responsables ne sont pas conscients de l'importance des assurances...</li> </ul>
<p><b>Conséquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilité de perte du stock (incendie, inondation.).</li> </ul>
<p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer le stock existant au magazine de l'exploitation.</li> </ul>

**Source :** Elaborée par l'étudiante suite à un entretien avec auditeur interne.

**Commentaire :**

Le stock ne fait pas l'objet d'aucune assurance, les responsables ne sont pas conscients de l'importance des assurances ce qui peut entrainer des pertes du stock par exemple : incendie, inondation,.... Donc, il faut assurer le stock existant au magazine de l'exploitation pour une meilleure protection.

Figure (3.7) : FRAP n°04.

<p><b>Papier de travail : procédures</b></p> <p><b>Problème : défaillance de logiciel et mauvaise gestion de stock</b></p> <p style="text-align: right;"><b>FRAP n°04.</b></p>
<p><b>Constat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le magasinier procède manuellement pour la détection des points de commande en quantité réelle avec le stock minimum des articles ;</li> <li>• La méthode FIFO n'est pas appliquée dans el rangement du stock.</li> </ul>
<p><b>Cause :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le logiciel ne permet pas de déclencher automatiquement les commandes en cas de stock minimum ;</li> <li>• Le logiciel n'est pas performant.</li> </ul>
<p><b>Conséquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'erreur ;</li> <li>• Rupture de stock (stock mort) ;</li> <li>• Le dépassement de la date de péremption.</li> </ul>
<p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instauration d'un nouveau logiciel permettant le déclenchement de la commande automatiquement ;</li> <li>• La gestion efficace des emplacements de stockage pour faciliter l'utilisation des articles par ordre d'ancienneté.</li> </ul>

**Source :** Elaborée par l'étudiante suite à un entretien avec auditeur interne.

**Commentaire :**

L'entreprise souffre d'un manque de moyens financiers, dernièrement elle sollicite un crédit bancaire, mais le budget consacré à la gestion des stocks ne permet pas d'acheter un nouveau logiciel performant. Elle est confrontée aussi au problème de non adaptation de son personnel de gestion de stock au fonctionnement de logiciels.

### 3. La phase de conclusion :

Cette phase consiste à rédiger un rapport d'audit en son état final, les constatations et les analyses ainsi que les recommandations permettent d'établir un rapport d'audit. Cette phase représente la finalité de notre mission d'audit interne au sein de l'AFRICAVER.

#### 3.1. Les recommandations :

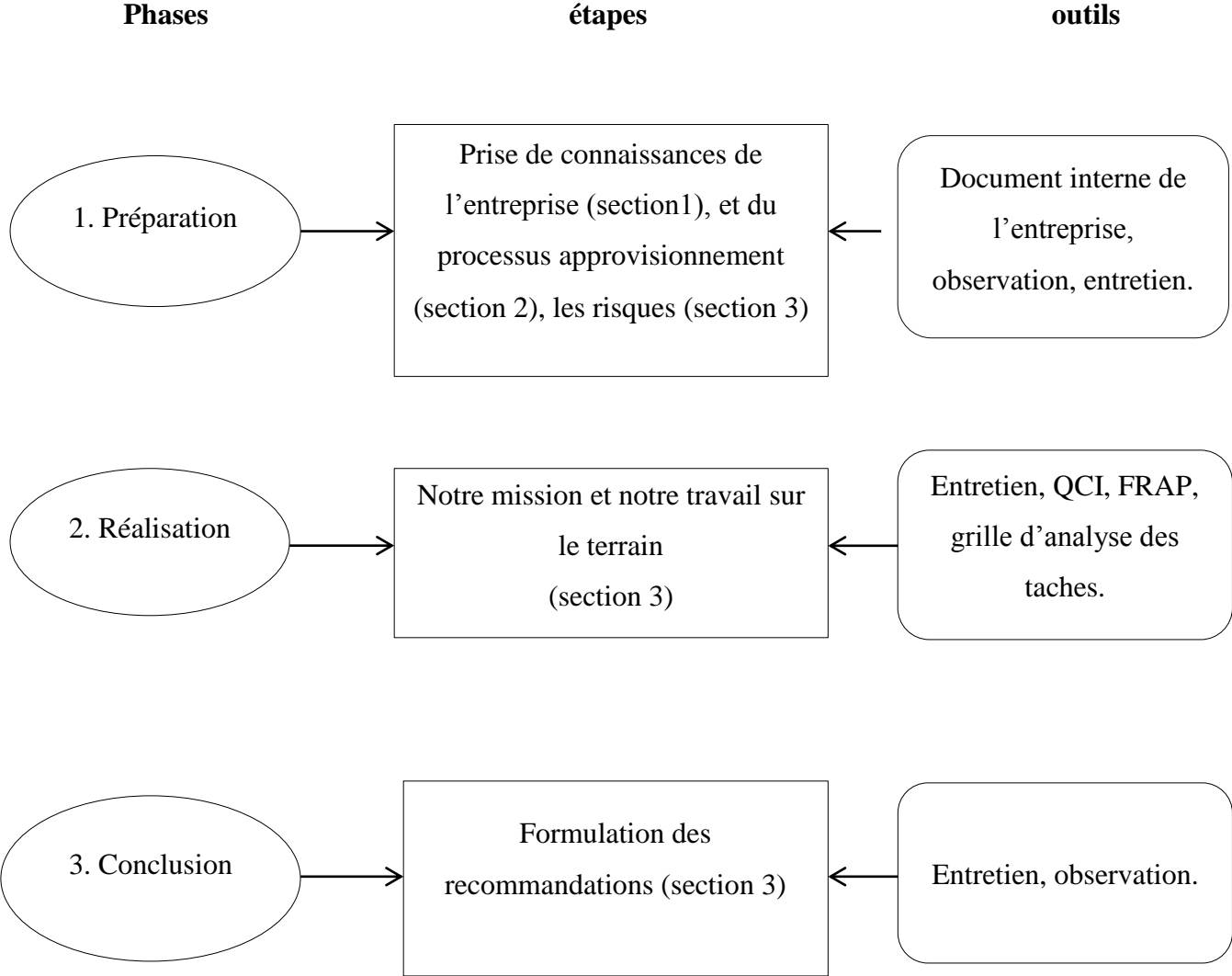
Les recommandations sont le fruit de notre stage, sont des solutions en terme organisationnels, fonctionnels, et opérationnels qui peuvent être adoptées par les dirigeants dans le but d'apporter des améliorations et d'optimiser la fonction approvisionnement.

- La mise en place d'un système d'information automatisé et moderne permet mieux d'augmenter la performance d'exécution, d'utiliser un logiciel adaptés et conçus pour minimiser les erreurs et de faciliter le déclenchement automatique des commandes ;
- L'établissement d'un plan d'action pour mettre en œuvre d'un part les mesures de minimisation des risques, et les recommandations associées à ses risques ;
- La constitution d'un comité et d'une procédure de réception des livraisons et l'association d'un personnel de département technique pour assurer la conformité en termes de qualité et de quantité ;
- La spécification de contrôle essentiel et obligatoire les commandes d'urgence ;
- Le recrutement de personnes compétentes au service achat pour éviter que plusieurs tâches soient effectuées par le responsable ;
- L'établissement un dossier pour chaque fournisseurs actuels et potentiels, et le actualisé régulièrement ;
- Prévoir l'actualisation de la procédure d'achat à la lumière des nouveaux textes de la réglementation des marchés publics ;
- L'établissement d'un budget financier / approvisionnement.

#### 3.2. Synthèse de notre méthodologie :

La figure ci-dessous représente une synthèse de notre méthodologie dans cette étude de cas :

Figure (3.8) : synthèse de la méthodologie de notre étude.



Source : Elaborée par l'étudiante suite à un entretien avec auditeur interne.

### **Conclusion du troisième chapitre :**

Au terme de notre mission d'audit interne du cycle approvisionnement au sein de l'Entreprise Africaine de verre (AFRICAVER), des anomalies et des constats ont été détectés qui sont la conséquence de plusieurs facteurs parmi lesquelles, l'absence d'une procédure de la gestion des stocks et le non application du nouveau code des marchés publics.

Il incombe à la Direction Générale et les dirigeants des autres directions de promouvoir une culture de contrôle interne pour inculquer une prise de conscience au personnel de l'importance du contrôle interne tout en s'appuyant sur les recommandations des auditeurs internes.

Enfin, la fonction de l'audit interne en particulier, celle des approvisionnements, joue un rôle important dans la détection des risques et anomalies liées aux fonctions achats et gestion des stocks et par la suite à l'activité de l'entreprise. Ainsi, cette fonction permet d'améliorer le fonctionnement et la performance de cette entreprise et en conséquence la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise par la mise en place des actions d'amélioration.

# **Conclusion générale**

---

## Conclusion générale

Ce travail de recherche aspire à démontrer l'importance de la fonction d'audit interne dans l'amélioration du système de contrôle interne du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise AFRICAVER , sachant que ce processus se considère comme l'outil stratégique et le facteur de différenciation pour le développement des entreprises où l'erreur aura un impact négatif sur la continuité de la production et par la suite de l'exploitation.

En effet, une veille sur les taches constitutives de ce processus de l'expression des besoins jusqu'au paiement du fournisseur est indispensable. Cette étude montre la contribution de l'audit interne, dans l'amélioration du système de contrôle du processus d'approvisionnement au sein d'AFRICAVER à travers l'analyse de la problématique suivante : « **Comment la fonction d'audit interne améliore-t-elle le système de contrôle interne du processus d'approvisionnement ?** ».

La réalisation de notre stage a eu lieu au niveau de l'Entreprise Africaine de verre (AFRICAVER), qui m'a permis de mettre en pratique toutes mes connaissances théoriques quant à la réalisation d'une mission d'audit interne du processus d'approvisionnement pour tester la validité des hypothèses de l'étude.

### Tests des hypothèses de recherche :

Hypothèse 01 : « Il existe un système de contrôle interne au sein de l'entreprise ». Existence d'un système de contrôle interne au sein de l'Entreprise Africaine de verre , qui répond à la définition du référentiel COSO, définit comme 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 fiabilité des informations, la réalisation et l'optimisation des opérations financières et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur . Cela confirme notre première hypothèse.

Hypothèse 02 : « le processus d'approvisionnement de l'entreprise AFRICAVER répond aux normes de contrôle interne ». Malgré le manque existant au niveau de la gestion des stocks, ainsi que dans l'application de la procédure « gestion des achats », les

---

responsables des services achats et gestion des stocks de l'entreprise AFRICAVER appliquent les normes de contrôle interne dès l'expression des besoins jusqu'au paiement du fournisseur. Cela confirme notre deuxième hypothèse.

Hypothèse 03 : « L'audit interne est un mécanisme permettant de garantir l'assurance et le conseil dans l'entreprise ». L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, et lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à la création de la valeur ajoutée. Le rôle essentiel de l'audit interne est de veiller à ce que l'ensemble des risques soient maîtrisés par l'entreprise et de garantir le bon fonctionnement du système de contrôle interne qui aidera l'entreprise à réaliser ses objectifs. Cela confirme notre troisième hypothèse.

**Principaux résultats de recherche :**

La mission d'audit interne du processus d'approvisionnement au sein de l'Entreprise Africaine de verre, a permis de relever les principales anomalies suivantes :

- Manque d'un système d'information automatisé et moderne ;
- Mauvaise gestion et suivi des fournisseurs ;
- Absence d'un manuel des procédures ce que génère des conflits entre les employés ;
- La répartition des tâches entre les employés d'une manière incompatibles ;
- L'effectif dans la direction d'audit interne est très insuffisant (que deux employés au sein de la direction).

**Recommandations :**

A la lumière des anomalies constatées durant notre mission et afin d'améliorer le processus d'approvisionnement, l'AFRICAVER devrait prendre en compte et mettre en œuvre les recommandations suivantes :

- La mise en place d'un système d'information automatisé et moderne permet mieux d'augmenter la performance d'exécution, d'utiliser un logiciel adapté et conçu pour minimiser les erreurs et de faciliter le déclenchement automatique des commandes ;



- 
- L'établissement un dossier pour chaque fournisseurs actuels et potentiels, et le actualisé régulièrement;
  - La mise en œuvre d'un manuel des procédures pour éviter les conflits ;
  - Le recrutement des personnes compétentes au service achat pour éviter que plusieurs tâches soient effectuées par le responsable ;
  - Prévoir le plan de recrutement afin de pallier à l'insuffisance du personnel au niveau de la direction d'audit interne.

**Limites de recherche :**

- Absence d'une étude statistique ;
- Insuffisance de temps « durée de stage » ;
- Absence d'un plan d'action et la réunion d'ouverture dans notre mission d'audit ;
- Nous n'avons pas approfondie dans notre mission d'audit à cause de la confidentialité des documents internes de l'entreprise.

**Perspectives de recherche :**

Afin de combler aux insuffisances de cette étude, il serait intéressant, dans une future recherche, d'examiner le rôle et la contribution de l'audit interne dans l'amélioration du système de contrôle interne du processus approvisionnement et de tout autre processus (recrutement, production, immobilisations...).

Afin de développer ce travail, les axes de recherche suivants permettront de mieux approfondir la thématique étudiée, entre autres :

- Audit des marchés publics ;
- Audit des stocks ;
- Audit de la gestion budgétaire des approvisionnements ;
- Rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière.

# **Bibliographie**

---

## Bibliographie

### 1. Ouvrages :

- BEAULIEU J-P et PEGUY A, « Audit et gestion des stocks, pilotage automatique et Classes homogènes de gestion », Edition Vuibert, Paris, 1985.
- BELACEL Mohamed Saïd, « La Gestion des stocks », Edition Gestion, Tizi-Ouzou Algérie, 1994.
- BELAID Karim, « l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes », Centre de Publication Universitaire, Tunis, 2005.
- BENOIT Pigé, « Audit et contrôle interne », Edition Ems, Paris, 2001.
- BLANCHARD Gilles, « La fonction achat en informatique et télécom, matériel et maintenance », Edition Herniés, Paris, 1999.
- BRUEL Olivier, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition Dunod, Paris, 1998.
- BRUEL Olivier, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition Dunod, Paris, 2008.
- DARBELET.M, LEZARD, L. SCARAMUZA.M, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Nouvelle Edition Foucher, Paris, 2007.
- ÉLISABETH Bertin, « Audit interne, enjeux et pratiques à l'international », Edition d'organisation, Paris, 2007.
- MAURY .G, MULL.G, « Economie et organisation de l'entreprise », Edition Foucher, Paris, 1980.
- H.T. Lewis et W.B England., « La fonction d'approvisionnement dans l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 1961.
- HAMZAOUI Mohamed, « Audit, gestion des risques et contrôle interne », Edition PEARSON, Paris, 2008.
- KHELASSI Réda, « L'audit interne, audit opérationnel, techniques, méthodologie, contrôle interne », Edition Houma, 2007.
- LENDERS.M, FEARON.H-E, NOLLET.J, « \_la gestion des approvisionnements et des matières », Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998.
- MALM Brice, « la fonction d'achat, méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur », EMS Edition, Paris, 2010.

- MIKOL Alain, « forme d'audit : L'audit interne encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Edition Economica, Paris, 2000
- MOUCELLIN Fabrice, « gestion des stocks et des magazines », Edition Dunod, Paris, 2011.
- OBERT Robert, Marie-Pierre MAIRESSE, « Comptabilité et Audit, manuel et applications», Edition DUNOD, Paris, 2009.
- PAUL Fournier et MENARD Jean-Pierre, « Gestion de l'approvisionnement et des stocks», Edition, Gaëtan Morin éditeur, Canada, 2004.
- PERROTIN Roger et LOUBEME Jean-Michel, « Stratégies d'achat, sous-traitance, partenariat, délocalisation », Edition d'organisation, 5ème édition, Paris, 2007.
- RENARD Jacques, « L'audit interne ce qui fait débat », Edition maxima, Paris, 2003.
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, Paris, 2010.
- SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », Edition DUNOD, Paris, 2007.
- STEPHANIE Thiery-Dubuisson, « L'audit », Edition la découverte, Paris, 2004.
- WEILL Michel, « l'audit stratégique: Qualité et efficacité des organisations », Edition Afnor, Paris, 2007.
- ZERMATI Pierre, « La pratique de la gestion des stocks », Edition Dunad, Paris, 1990.

## **2. Manuels et guides :**

- IIA, « Normes internationales pour la pratique professionnelles de l'audit interne », Florida 32701-4201, USA, 2004.
- IFACI, « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne », 2013.
- IFACI, « Code de déontologie », janvier 2009.

## **3. Textes législatifs et règlementaires :**

- Décret N°82-418 du 04/12/1982 portant cadre d'une politique de développement régionale.
- Arrêté la 26/07/2008 portant application du Système Comptable et Financier (SCF).

**4. Thèses et mémoires :**

- CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Thèse doctorat LMD, Tlemcen, 2013.
- BADACHE Safia, « Audit de la fonction approvisionnement, son impact sur la prise de décision », mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, spécialisé dans management et entrepreneuriat, EHEC, Koléa, 2015.
- ZIANI Abdlhak, « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, cas Entreprises Algériennes », Thèse doctorat LMD, Tlemcen, 2013,

**5. Webliographie :**

- <http://www.qualiblog.fr>
- <http://www.ifaci.com>
- <http://bibliotheque.cesag.sn>
- [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net)
- <https://fr.scribd.com>
- <https://fr.scribd.com>

# **Annexes**

### Liste des annexes

N°	Intitulée de l'annexe
Annexe (1)	Ordre de mission
Annexe (2)	Bon de commande
Annexe (3)	Bon de réception
Annexe (4)	Seuil pour passation de commande
Annexe (5)	La grille d'analyse des taches.
Annexe (6)	Questionnaire de contrôle interne (QCI).

## Annexes

Annexe (1) : Ordre de mission.



الشركة الافريقية للزجاج  
SOCIÉTÉ AFRICAINE DU VERRE  
**AFRICAVER**  
EPE/SPA au Capital Social de 1.046.440.000 D.A.

أمر بمهمة رقم:

اللقب و الاسم \_\_\_\_\_  
الوظيفة: \_\_\_\_\_  
العنوان الاداري: \_\_\_\_\_  
موضوع و هدف المهمة: \_\_\_\_\_  
الانتقال من: \_\_\_\_\_ إلى \_\_\_\_\_  
تاريخ الذهاب: \_\_\_\_\_  
تاريخ العودة: \_\_\_\_\_  
وسيلة النقل المستعملة: \_\_\_\_\_  
مهمة مطلوبة من طرف: \_\_\_\_\_  
تاريخ و ساعة الذهاب: \_\_\_\_\_  
تاريخ و ساعة الرجوع: \_\_\_\_\_  
الطاهير، في \_\_\_\_\_  
المدير،

Adresse : Siège Social et Unités de Production ; Z. I. OULED-SALAH - B. P. 06, - TAHER - WILAYA DE JIJEL  
Tél./Std. 034. 44. 91. 38 - Tél/Fax : 034. 44. 92. 51 - 034. 44. 72. 75 - Telex : 84044





## Annexes

### Annexe (3) : Bon de réception.

الشركة الافريقية للز ETE AFRICAINE DU VERRE <b>AFRICAVER</b> Direction : <u>DLM</u>		<b>BON DE RECEPTION</b> <b>MATIERES PREMIERES</b>				ER. 744. 09. R2 N° 006377			
Numéro Bon de Commande : <u>16245/ALI 2017</u> Date Bon de Commande : <u>17/01/2017</u>			Fournisseur <u>EPE SOMEVER SPA - THENIA</u> Numéro de racture <u>050012</u> Date de racture <u>31/01/2017</u>						
Item	Code Article	Désignation	Référence	U/M	Quantité		Stock Final	Prix Unitaire	Montant
					Cdee	Reque			
01	31304040	Verre float 4mm clair (24 Caisses)	321X225X1P	m <sup>2</sup>	1248,96	895,59	1567,29	423,94	379636,12
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <p>Contrôle Conformité</p> <p>Nom et Prénoms : _____</p> <p>Date : _____</p> </div> <div> <p>Magasin : <u>VS</u></p> <p>Nom et Prénom : <u>A. FERHOUNE</u></p> <p>Date de Reception : <u>03/04/2017</u></p> </div> <div> <p>Achats</p> <p>Nom et Prénom : <u>OULLABEL M</u></p> <p>Date : <u>03.04.2017</u></p> </div> </div>									

## Annexes

---

### Annexe (4) : Seuils pour la passation de commande.

Pour chaque seuil défini le responsable et qui signe la commande.

Achat	Seuils	Autorisation	Passation de la commande
<b>Réalisation et fournitures</b>	>500,000 DA	DLM, DGA	DLM, DLM
	-De 500,001DA à 1000000DA	Commission des marchés	DG
	-De 1000001 à 3000000 DA		
<b>Prestation et études</b>	-De 3000001 à 10000000 DA	Commission des marchés	DG
	>10000000 DA		
	>à 300000	DLM, DGA	DLM, DLM
<b>Prestation et études</b>	-De 3000001 à 500000DA	Commission des marchés	DG
	-De 1000000 à 1500000 DA		
	-De 1500001 à 2500000 DA	Commission des marchés	DG
	>2500000 DA		

**Source :** Elaboré par l'étudiante suite à un entretien avec responsable du service achat.

## **Annexes**

---

**Annexe (5):** La grille d'analyse des tâches.

**SD** : service demandeur ;

**SA** : service achat ;

**DFC** : directeur financier et comptable ;

**DG** : directeur générale ;

**MZ** : magasinier ;

**RDLM** : responsable direction logistique et maintenance

**BM** : bureau de méthode;

**CM** : commission du marché

**GDS** : gestion de stock ;

**SCOMP** : service de comptabilité ;

**CM** : commission du marché.

## Annexes

<b>Taches</b> / <b>Acteurs</b>	<b>SD</b>	<b>SA</b>	<b>DFC</b>	<b>DG</b>	<b>MZ</b>	<b>RD LM</b>	<b>BM</b>	<b>GDS</b>	<b>SCOMP</b>	<b>CM</b>
<b>1. Etablissement du bon de commande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expression d'une demande d'achat</li> <li>• Vérification de la demande achat</li> <li>• Etablissement du BC</li> <li>• Approbation de la commande</li> <li>• Suivi de la commande jusqu'à la livraison</li> </ul>	**	**				**	**	**		
<b>2. Passation de commande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultations des Plusieurs fournisseurs</li> <li>• Réceptions des avis</li> <li>• Choix des fournisseurs</li> <li>• Contact des fournisseurs</li> </ul>		**								**
<b>3. Réception de la commande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des conformités</li> <li>• Réception de la commande</li> <li>• Etablissement des bons d'entrée</li> <li>• Rangement des achats</li> </ul>					**		**	**		

## Annexes

Taches \ Acteurs	SD	SA	DFC	DG	MZ	RD LM	BM	DGS	SC OMP	CM
	<b>4. Constitution de la facture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception de la facture</li> <li>• Rapprochement facture /BC/BL</li> <li>• Contrôle arithmétique de la facture (additions, taxes, prix unitaires)</li> <li>• Validation de la facture</li> </ul>		** **							** **
<b>5. Règlement de l'achat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction du dossier de règlement</li> <li>• Validation du dossier du paiement</li> <li>• Enregistrement comptable de l'achat</li> <li>• Règlement de fournisseur</li> </ul>		**	**  **						**	

**Source :** Elaboré par l'étudiante suite à un entretien avec responsable de direction logistique et maintenance.

## Annexes

---

### Annexe (6) : Questionnaire de contrôle interne (QCI).

Questions	Oui/non	Observations
<b>1. Gestion des achats</b>		
Avez-vous un dossier sur chaque fournisseur, les délais, les retours et les non respects y figurent-ils ?	non	
Y'a-t-il une base de donnée fournisseur actualisée ?	non	
Existe-t-il un dossier sur les fournisseurs potentielles ?	non	
Les bons de commande envoyés aux fournisseurs précisent-ils systématiquement :	oui	
• Les spécifications techniques?	oui	
• Les quantités par unités de mesure?	oui	
• Les prix et la devise de facturation?	oui	
• Les délais de livraison (partielle, totale) ?	oui	
• Le lieu de livraison?	oui	
• Emballage / conditionnement?	oui	
• Les conditions de transport?	oui	
• Les moyens de transport?	oui	
• Les remises, ristournes?	oui	
• Les délais de paiement?	oui	
• Les modes de règlements?	oui	
Les doubles (ou copier) des bons de commande et confirmations des fournisseurs sont-ils transmis :	oui	
• Au service demandeur?	oui	
• Aux magasins / réceptions?	oui	

## Annexes

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la comptabilité ?</li> </ul>	oui	
<p>La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle qualitatif ou quantitatif ?</p>	oui	Le contrôle de conformité s'intéresse beaucoup plus par la quantité que la qualité.
<p>Les marchandises refusées ou retournées (partiellement ou totalement) font-elles l'objet d'un bon de retour et d'une facture d'avoir ?</p>	oui	
<p>Le double de ces demandes d'avoir est-il transmis à la comptabilité sans attendre la réponse du fournisseur ?</p>	oui	
<p>Comment le magazine fournit une protection adéquate aux livraisons ?</p>		Le magazine souffre d'un manque de sécurité, il y'a pas une assurance ni contre le vol ni contre les incendies, l'entreprise dispose seulement des agents de sécurité.
<p>Les litiges en cours avec les fournisseurs font-ils l'objet d'un examen et d'une révision périodique systématique ?</p>	non	
<p><b>2. Gestion des stocks :</b></p>		
<p>Existe-t-il un fichier à jour de toutes les catégories de stocks :</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel ?</li> </ul>	oui	Fiche de stock
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatisé ?</li> </ul>	oui	Logiciel (TOLAS)
<p>la comptabilité tient-elle un inventaire permanent ?</p>	oui	Chaque fin du mois
<p>Cet inventaire permanent est-il rapproché avec les fiches de stocks ?</p>	oui	
<p>Procède-t-on régulièrement à des contrôles physiques des stocks ?</p>	oui	



## Annexes

---

<p>L'origine ou les causes d'écart éventuels constatés est-elle recherchée ?</p>	oui	
<p>Surveille-t-on en permanence les délais de rotation des différentes catégories de stocks ?</p>	oui	Tout écart doit être justifié
<p>L'accès aux stocks de toutes sortes est-il strictement limité aux seules personnes autorisées ou du service ?</p>	oui	GDS
<p>Le contrôle des stocks est-il réalisé par des personnes différentes de cellules qui en assurant la gestion ?</p>	oui	
<p><b>3. Gestion prévisionnelle et budgétaire :</b></p>		
<p>Existe-t-il une planification et une budgétisation des approvisionnements ?</p>	oui	
<p>Le service d'approvisionnement précise-t-il bien aux services financiers toutes les données (date de réception, délai de paiement des fournisseurs, taux de TVA pour l'établissement du budget de trésorerie) ?</p>	oui	
<p>Procède-t-on mensuellement à des analyses budgétaires sur les approvisionnements, écarts prévisions / réalisations et en détail, écart sur quantités, écart sur prix) ?</p>	oui	Avec justification des écarts

**Source :** Elaboré par l'étudiante suite à un entretien avec responsable du service achat.

# **Table des matières**

# Table des matières

---

## Table des matières

Remerciements

Dédicaces

<b>Sommaire</b> .....	<b>I</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>IV</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>V</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>VI</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>A</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre conceptuel d'audit interne</b> .....	<b>2</b>
<b>Section 1 : Contenu du contrôle interne</b> .....	<b>3</b>
1. Définition et objectifs du contrôle interne .....	3
1.1. Définition de contrôle interne .....	3
1.2. Objectifs de contrôle interne .....	4
1.2.1. Protection du patrimoine .....	5
1.2.2. La fiabilité et l'intégrité des informations .....	5
1.2.3. La Conformité au cadre réglementaire .....	5
1.2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations .....	6
2. Les composantes du contrôle interne.....	6
2.1. L'environnement de contrôle interne .....	6
2.2. L'évaluation des risques .....	6
2.3. Les activités de contrôle .....	7
2.4. L'information et la communication .....	7
2.5. Le pilotage .....	7
3. Principes et acteurs du contrôle interne .....	7
3.1. Principes du contrôle interne .....	7

## Table des matières

---

3.1.1. Le principe d'organisation .....	7
3.1.2. Le principe d'indépendance .....	8
3.1.3. Le principe d'information et Qualité du personnel .....	8
3.1.3. Le principe d'information et Qualité du personnel .....	8
3.1.4. Le principe de permanence .....	8
3.1.5. Le principe d'universalité .....	8
3.1.6. Le principe d'harmonie .....	8
3.1.7. Le principe d'intégration .....	8
3.2. Acteurs du contrôle interne .....	9
3.2.1. Le conseil d'administration .....	9
3.2.2. La direction générale / le directoire .....	9
3.2.3. La direction générale / le directoire .....	9
3.2.4. Le personnel de la société .....	9
<b>Section 2 : l'évolution du contrôle interne à l'audit interne .....</b>	<b>10</b>
1. Définition, objectifs et spécificités de l'audit interne .....	10
1.1. Définition de l'audit interne .....	10
1.2. Objectifs de l'audit interne .....	11
1.3. Les spécificités d'audit interne .....	12
1.3.1. Indépendance .....	12
1.3.2. L'objectivité .....	12
1.3.3. La périodicité .....	12
1.3.4. L'universalité .....	13
2. Présentation des normes de l'audit interne. ....	13
2.1. Le code de déontologie .....	13
2.1.1. Les principes .....	13

## Table des matières

---

2.1.2. Les règles de conduite .....	14
2.2. Les normes de qualification (Série 1000) .....	15
2.3. Les normes de fonctionnement (Série 2000). .....	15
2.4. Les normes de mise en œuvre (série1000 ou 2000 assortie d'une lettre) .....	16
2.5. Les modalités pratiques d'application.....	16
3. L'organisation de l'audit interne .....	16
3.1. Le rattachement hiérarchique de l'audit interne .....	17
3.1.1. Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale .....	17
3.1.2 Le rattachement à une direction opérationnelle. ....	17
3.1.3. Le rattachement fonctionnel au conseil d'administration ou au comité d'audit ...	18
3.2. L'organisation interne du service d'audit interne. ....	18
3.2.1. L'organisation spécialisée .....	18
3.2.2. L'organisation centralisée ou décentralisée .....	18
3.3. Les moyens de l'audit interne .....	18
<b>Section 3 : Méthodologie de l'audit interne .....</b>	<b>20</b>
1. Les principes fondamentaux de la méthodologie .....	20
1.1. La Simplicité .....	20
1.2. Le Rigueur .....	20
1.3. La relativité de vocabulaire .....	20
1.4. L'adaptabilité .....	21
2. Les outils de l'audit interne .....	21
2.1. Les outils d'interrogation .....	21
2.1.1. Les sondages statistiques .....	21
2.1.2. Les interviews .....	22
2.1.3. Les questionnaires .....	22

## Table des matières

---

2.1.3.1. Le questionnaire de prise de connaissance .....	22
2.1.3.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI) .....	23
2.1.4. Les outils informatiques .....	23
2.1.5. Vérifications, analyses et rapprochements divers .....	23
2.1.5.1. Les vérifications .....	23
2.1.5.2. Les analyse .....	24
2.1.5.3. Les rapprochements .....	24
2.2. Les outils de description .....	24
2.2.1. L'observation physique .....	24
2.2.2. La narration .....	24
2.2.3. L'organigramme fonctionnel .....	24
2.2.4. La grille d'analyse des tâches .....	25
3. La démarche d'une mission d'audit interne .....	25
3.1. La phase de préparation (d'étude) .....	26
3.1.1. Ordre de mission ou le droit d'accès .....	26
3.1.2. La prise de connaissance de l'environnement et du domaine à audité .....	26
3.1.3. L'identification et l'évaluation des risques .....	27
3.1.4. Le rapport d'orientation .....	27
3.2. La phase de réalisation (de vérification) .....	28
3.2.1. La réunion d'ouverture .....	28
3.2.2. Le programme d'audit .....	28
3.2.3. La feuille de révélation et d'analyse de problème (F.R.A.P) .....	29
3.3. Phase de conclusion .....	30
3.3.1. Le projet de rapport .....	30
3.3.2. La réunion de clôture .....	30

## Table des matières

---

3.3.3. Le rapport définitif .....	30
2.3.4. Le suivi des recommandations .....	31
Conclusion du premier chapitre .....	32
<b>Chapitre 2 : Diagnostic du processus d’approvisionnement .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 1 : Généralité sur le processus approvisionnement .....</b>	<b>35</b>
1.1. Définition de la fonction approvisionnement .....	35
1.2. Le rôle de la fonction approvisionnement .....	36
2. Objectifs et organisation de la fonction approvisionnement .....	37
2.1. Objectifs de la fonction approvisionnement .....	38
2.2. L’organisation des services d’approvisionnements .....	38
2.2.1. L’entreprise industrielle .....	39
2.2.2. L’entreprise commerciale .....	39
3. Le processus d’approvisionnement .....	40
3.1. Analyse de l’environnement externe .....	41
3.2. Détermination des possibilités du marché .....	42
3.3. Définition des besoins des services utilisateurs .....	41
3.4. Les stratégies d’achat .....	42
3.5. Définition d’une stratégie d’approvisionnement .....	42
3.6. Elaboration de la politique définitive d’achat .....	43
3.7. La conquête du marché et le contact avec les fournisseurs .....	43
3.8. Evaluation des résultats .....	43
<b>Section 2 : La gestion des achats .....</b>	<b>44</b>
1. Définition, objectifs et le rôle de la fonction achat .....	44
1.1. Définition de la fonction d’achat .....	44
1.2. Les objectifs de la fonction achat .....	45

## Table des matières

---

1.3. Rôle de la fonction d'achat .....	46
2. L'organisation de la fonction d'achat .....	46
2.1. Les différentes organisations achats .....	46
2.1.1. La fonction achat centralisée .....	46
2.1.2. La fonction achat décentralisé .....	47
2.1.3. La fonction achat externalisée .....	47
2.2. Impact de la fonction achat sur l'activité de l'entreprise .....	47
2.1. Prix /cout .....	47
2.2. Qualité .....	47
2.3. Continuité .....	47
2.4. Sécurité .....	47
2.5. Flexibilité .....	47
3. Le processus d'achat .....	48
3.1. Expression du besoin (demande d'achat) .....	48
3.2. Evaluation et sélection des fournisseurs .....	49
3.3. La passation et le suivi de la commande (L'émission du bon de commande) .....	49
3.4. La réception de la commande .....	50
3.5. Réception des factures fournisseurs .....	50
3.6. Comptabilisation .....	51
3.7. Le paiement .....	51
3.8. L'évaluation après l'achat .....	51
<b>Section 3 : La gestion des stocks .....</b>	<b>52</b>
1. Définition et les principales taches de la gestion des stocks .....	52
1.1. Définition du stock .....	52
1.2. Les types de stock .....	53



## Table des matières

---

1.3. Tenue, pilotage et gestion des stocks .....	54
1.3.1. Tenue des stocks .....	54
1.3.2. Pilotage des stocks .....	55
1.3.3. Gestion des stocks .....	55
1.4 .Tâches de la gestion des stocks .....	56
2. Les politiques de réapprovisionnement .....	56
2.1. Réapprovisionnement à date et quantités fixes .....	56
2.2. Réapprovisionnement à date et quantité variables .....	57
2.3. Réapprovisionnement à date fixe et quantité variable .....	57
2.4. Réapprovisionnement à périodicité variable et quantité fixe .....	58
3. Les coûts et des modèles liés à la gestion des stocks .....	59
3.1. Les couts liés à la gestion des stocks .....	59
3.1.1. Le cout de passation de la commande ou cout de commande .....	60
3.1.2. Le cout de possession de commande (le cout de stockage) .....	60
3.1.3. Le cout de rupture .....	61
3.1.4. Le cout d'acquisition .....	61
3.2. Les modèles de la gestion des stocks .....	62
Conclusion du deuxième chapitre .....	63
<b>Chapitre 3 : Audit interne des approvisionnements au sein d'AFRICAVER .....</b>	<b>65</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise .....</b>	<b>66</b>
1. Spécificité de l'organisme d'accueil .....	66
1.1. Historique d'AFRICAVER .....	66
1.2 .Fiche technique de l'entreprise .....	66
1.3. Métiers et Missions .....	67
1.4. La gamme des produits de l'entreprise .....	68

## Table des matières

---

1.4.1. Verre de sécurité bâtiment .....	68
1.4.2. Verre de sécurité automobile .....	69
1.4.3. Verre imprimé .....	69
1.4.4. Silicate de soude .....	70
2. Les ressources humaines et la situation financière de l'entreprise .....	70
2.1. Les ressources humaines .....	70
2.2. La situation financière de l'entreprise .....	71
3. L'organisation de l'entreprise .....	72
3.1. L'organigramme d'AFRICAVER .....	72
3.2. Principales caractéristiques de l'organisation .....	74
3.2.1. La direction générale .....	74
3.2.2. Direction des ressources humaines .....	75
3.2.3. Direction de commerce .....	76
3.2.4. Direction d'exploitation.....	76
3.2.5. Direction de maintenance et logistique.....	77
3.2.6. Direction de la comptabilité et de la finance .....	77
<b>Section 2 : le processus d'approvisionnement au sein d'AFRICAVER .....</b>	<b>79</b>
1. L'organisation des services achat et gestion des stocks au niveau d'AFRICAVER ...	79
1.1. L'organisation du service achat .....	79
1.2. L'organisation du service gestion des stocks .....	80
2. Les sources d'approvisionnement de l'entreprise .....	80
3. Le processus d'achat et de stockage au niveau de l'AFRICAVER .....	80
3.1.1. Évaluation et expression des besoins.....	80
3.1.2. Consultations et négociations avec les fournisseurs .....	81
3.1.3. Passation de la commande .....	81

## Table des matières

---

3.1.4. Réception de la marchandise .....	82
3.1.5. Traitement de la facture .....	82
3.2. La gestion des stocks .....	82
3.2.1. Les mouvements de stocks .....	82
3.2.2. Les entrées en stocks .....	82
3.2.3. Les sorties de stocks .....	83
3.2.4. Les documents produits par le magasinier et le GDS .....	83
<b>Section 3 : La démarche de l'audit interne des approvisionnements .....</b>	<b>84</b>
1. La phase de préparation .....	84
1.1. L'ordre de mission .....	84
1.2. La prise de connaissance du service à auditer .....	84
1.3. L'identification des risques .....	85
1.4. Le rapport d'orientation .....	89
1.4.1. Objectifs généraux .....	89
1.4.2. Objectifs spécifiques .....	90
1.4.3. Champ d'application .....	90
2. La phase de réalisation .....	90
2.1. Le programme de vérification .....	90
2.1. La grille d'analyse des tâches .....	91
2.2. Le questionnaire de contrôle interne .....	91
2.3. Les anomalies et constats .....	91
2.4. Les feuilles de révélation et d'analyse de problème.....	92
3. La phase de conclusion .....	97
3.1. Les recommandations .....	97
3.2. Synthèse de notre méthodologie .....	97

## **Table des matières**

---

Conclusion du troisième chapitre .....	99
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>101</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>105</b>
<b>Liste des annexes</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	