

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**



## **Mémoire de fin de cycle**

*En vue d'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion*

*Option : Comptabilité et Audit.*

*Thème*

***Audit de la fonction approvisionnement***

**Réalisé et présenté par:**

BOUGHANEM Nacer

FETTOUS Mohand seghir

**Encadreur**

M<sup>r</sup>. Idir Mahmoud

Promotion 2019/2020

## *Remerciements*

*Tout d'abord, nous tenons à remercier Dieu tout - puissant, de nous avoir guidés à travers nos choix et notre travail.*

*Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à notre promoteur d'avoir accepté d'assurer la direction du présent mémoire.*

*Nous la remercions infiniment pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques. Pour tout cela, nous tenons à lui exprimer notre vive reconnaissance.*

*Nous remercions les membres du jury qui nous ont fait l'honneur de juger ce travail.*

*Enfin, nous remercions tous ceux ou celles qui ont agi dans l'ombre et participé discrètement à l'accomplissement de ce travail.*

# *Dédicaces*

*Nous adressons, notre plus profonde gratitude à nos chers parents qui nous ont soutenus tout au long de notre cursus, et c'est avec émotion que nous leurs exprimons toute notre affection, notre admiration et nos profonds respects.*

*Nous dédions ce modeste travail A :*

*Tous les membres de nos familles, frères, sœurs, oncles, tantes et tous nos proches.*

*Nos chers amis qui nous ont accompagnés dans les moments importants de notre vie.*

*Ainsi qu'à toute la promotion C.A et à tous ses enseignants.*

*A tous ceux qui nous sont chers.*

*N. BOUGHANEM  
M.S. FETTOUS*

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**AACIA** : l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.

**IIA**: Institute of Internal Auditors.

**CAC** : commissariat aux comptes

**COSO-I**: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

**COCO**: Criteria On Control Committee.

**COSO II**: Committee of Sponsoring Organization of Enterprise Risk Management

**FERMA**: Federation of European Risk Management Association

**AMF** : Autorité des marchés financiers.

**IFACI** : Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne.

**QCI**: questionnaire de contrôle interne.

**FRAP**: Feuille de révélation d'analyse des problèmes.

**BC**: Bon de commande.

**BR**: Bon de réception

**CGA**: Conditions Générales d'Achats

**DCD**: Le Diagramme de Circulation des Documents.

## SOMMAIRE

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Cadre conceptuel de l'audit interne.....	03
Section 01 : Généralités sur l'audit interne.....	03
1- Dimension historique et définitions.....	03
2- Objectifs de l'audit interne.....	05
3- Les fonctions voisines.....	07
Section 2 : Déroulement d'une mission de l'audit interne.....	11
1-Définition d'une mission de l'audit interne.....	11
2- les critères de la mission d'audit.....	12
3-Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne.....	13
Section 3 : Les outils d'audit interne.....	20
1- Les outils d'interrogation.....	20
2- Les outils de description.....	24
3- Les techniques de l'auditeur interne.....	28
Chapitre 02: Le cadre général de la fonction approvisionnement.....	31
Section 01: Fonction approvisionnement.....	31
1-Définition de la fonction approvisionnement.....	31
2-Mission et tâches de la fonction approvisionnement.....	32
3-Objectifs et activités de la fonction approvisionnement.....	33
4-Le rôle de la fonction approvisionnement.....	34
Section 02: la gestion des achats, approvisionnement et stockage.....	35
1- les fonction amonts: des achats.....	35
2- Les fonctions aval: l'approvisionnement.....	36
3 -les stocks.....	40
Section 3 : La fonction achat et approvisionnement, apports et relation avec les autres fonctions.....	45
1- la distinction entre achat et approvisionnement.....	44
2-Les relations entre les achats et les autres fonctions de l'entreprise.....	46
3-L'apport de l'audit de la fonction achat.....	48
Conclusion générale.....	50

# *Introduction générale*

L'évolution économique des dernières années a mis en évidence une dynamique de développement dans certains pays et certains secteurs où la concurrence s'est durablement installée. Ce qui caractérise ce dynamisme économique est la généralisation de l'économie de marché.

L'entreprise en tant qu'acteur qui occupe une place majeure dans l'espace des rapports de marché a comme toute entité vivante, des besoins qui doivent être satisfaits de manière rationnelle afin de ne pas perturber son fonctionnement. Pour cela, les entreprises industrielles ont besoin des biens et des services en quantités et en qualité suffisante pour pouvoir assurer leur production.

Pour être fiable et efficace, il est souhaitable de tester et d'évaluer un contrôle interne ou au moins certains de ses aspects. On appelle « audit interne » le processus consistant à étudier et à évaluer le contrôle interne. Il permet grâce à ses constats et ses diagnostics une assurance sur le degré de maîtrise des opérations de l'entreprise, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue ainsi à une meilleure efficacité et à l'accroissement de la performance, car le défi de chaque entreprise de nos jours est d'être compétitive afin de garantir sa pérennité et d'éviter son éviction du marché.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises algériennes évoluent dans des secteurs industriels où les avantages concurrentiels se créent et se détruisent rapidement. Dans ce contexte l'entreprise algérienne cherche à créer de la valeur ajoutée et améliorer sa performance, dont plusieurs fonctions sont concernées : La fonction production, distribution, marketing, commerciale et la fonction achat et approvisionnement ; cette dernière est considérée comme un vecteur de compétitivité et de performance.

Avec le phénomène de la mondialisation, la satisfaction des besoins en matières et fournitures est éminemment stratégique en particulier pour les industriels. Les difficultés des approvisionnements peuvent devenir fatales pour l'innovation et la production au sein de l'entreprise. De nos jours, les approvisionnements ont devenu une préoccupation majeure des responsables des entreprises industrielles dans la mesure où le processus d'approvisionnement présente des risques.

La mission majeure de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualités, de coûts, de délais et de sécurité des matières premières, composants, fournitures, marchandises, outillages, équipements et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles et commerciales. Ces dernières

permettent d'assurer la régularité et la sécurité des approvisionnements en diversifiant les fournisseurs, améliorer le rapport qualité-prix ainsi l'optimisation de niveau des stocks.

Les responsables de l'entreprise doivent coordonner avec tous les intervenants dans le processus d'approvisionnement et veiller sur la mise en place d'une structure adéquate avec cette fonction. Ces dernières années est développée en plusieurs étapes, et se présente de nos jours comme la fonction la plus efficiente pour préserver et améliorer la performance de l'entreprise.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité, son intérêt dans le dynamisme et le progrès des entreprises industrielles ainsi que sa relation de l'analyse stratégique avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé ce choix. En effet, nous considérons l'analyse de la fonction Approvisionnement figure parmi les axes fondamentaux en matière de management en amont des entreprises ainsi que l'importance et la nécessité d'une gestion optimale des approvisionnements de l'entreprise, ce qui lui permettra d'améliorer sa rentabilité.

A partir de cela, notre problématique se pose comme suit :

Quelles est l'importance de l'audit de la fonction approvisionnement au sein d'une entreprise ?

Pour répondre à cette question, nous essayerons de répondre aux interrogations suivantes :

En quoi consiste l'activité d'audit interne ?

Comment l'audit interne contribue-t-il à la fonction d'approvisionnement ?

Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour une méthodologie descriptive et analytique. En effet, Le recueil des informations et des données est basé sur l'analyse des documents, ouvrages, articles universitaires.

Notre travail de recherche est organisé en deux chapitres :

Le premier chapitre se porte sur un cadre conceptuel de l'audit interne. Il apparait en effet nécessaire de mettre en lumière ses concepts, pour cela, ce chapitre sera traité en trois sections qui porteront sur les généralités d'audit interne, ses objectifs, ainsi que ses fonctions.

Le deuxième chapitre porte sur la Le cadre général de la fonction approvisionnement qui sera aussi traité en trois sections, la première fonction approvisionnement, la deuxième la gestion des achats, approvisionnement et stockage, la troisième la fonction achat et approvisionnement, apports et relation avec les autres fonctions.



# *Chapitre 01*

## *Cadre conceptuel de l'audit interne*

L'audit est une activité indépendante est exercée à l'intérieur de l'entreprise afin d'apprécier le contrôle des opérations, son objectif est d'assister les dirigeants de l'entreprise dans l'exercice de leur fonction. Dans ce cadre l'audit interne fournit des analyses, des appréciations et des recommandations concernant les activités examinées.

Nous allons présenter dans ce chapitre l'aspect théorique de l'audit. A cet effet. La première section sera consacrée pour la généralité d'audit interne, ensuite, dans la deuxième section on va présenter le déroulement d'une mission de l'audit interne, enfin, la troisième section dont laquelle nous présenterons les outils de l'audit interne.

## **Section 01 : Généralités sur l'audit interne**

L'activité de l'audit interne dans les organisations et ses d'intervention que sont la gouvernance, la gestion des risque, et le contrôle interne, dans la mesure où elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs par des analyses, des recommandations et des solutions.

L'objet de ce chapitre est de présenter l'historique du concept et la fonction d'audit interne on mettant l'accent sur la mission de l'audit interne et ces outils.

### **1- Dimension historique et définitions**

L'audit interne a connu plusieurs évolutions historiques et plusieurs acteurs qui relient l'évolution de cette fonction pour donner une définition universelle de cette dernière.

#### **1-1 Dimension historique**

Le terme audit est d'origine latine «audio-auditeur» signifie audition (écouter) des questeurs qui étaient des fonctionnaires du trésor chargés de cette mission, ils étaient tenus de rendre compte oralement devant une assemblée composée d'auditeurs qui approuvaient par la suite le compte; ce n'est qu'au 19<sup>ème</sup> Siècle que les législateurs ont institué le contrôle des sociétés par des agents externes en raison du développement de l'industrie, le commerce, les banques, les assurances. Charge qui pèse sur l'auditeur reconnu en tant que garant des détenteurs des capitaux à l'égard des abus des gestionnaires, dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle et avec la crise de 1929 un accroissement des besoins du monde des affaires en audit s'est accrue.

La crise finie, les auditeurs ayant acquis beaucoup d'expérience dans les domaines comptables, et même plus se sont vu attribués de nouvelles missions dans d'autre domaines (ressources humaines, commercial, production, etc. Et ainsi ils ont changé leur missions et

les champs de leur attributions. C'est en ce moment que la fonction d'audit interne a pris naissance.

De nos jours l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens, et face à une variété des besoins, l'audit s'élargissait à d'autres domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitements de l'information<sup>1</sup>.

Les entreprises subissaient alors de plein fouet la récession économique et l'ordre du jour était aux économies de toute nature. Les comptes furent passés au peigne fin en vue d'une réduction des charges. Or les grandes entreprises américaines utilisaient déjà les services de cabinets d'audit externe, organismes indépendants ayant pour mission la certification des comptes, Bilan et états financiers. Là comme ailleurs, on chercha le moyen de réduire le montant des dépenses et on s'avisa que pour mener à bien leurs travaux de certification, les auditeurs externes devaient se livrer à de nombreuses tâches préparatoires : inventaires de toute nature, analyse de comptes, sondages divers et variés, etc.

On en vint donc tout naturellement à suggérer de faire assumer certains de ces travaux préparatoires par du personnel de l'entreprise. Les cabinets d'audit externe donnèrent leur accord sous la condition d'une certaine supervision.

Ainsi apparurent ces « auditeurs » puisqu'ils effectuaient des travaux d'audit, au sens où on l'entendait alors, mais « internes » puisque membres à part entière des entreprises. Ils participaient aux travaux courants des auditeurs externes sans toutefois en établir les synthèses et les conclusions. « petites mains », « sous-traitants » des auditeurs externes, ils permirent d'atteindre l'objectif initialement fixé : l'allègement des charges des entreprises.

La crise passée, on continua à les utiliser puisqu'ils avaient acquis la connaissance et la pratique de méthodes et outils appliqués au domaine comptable peu à peu ils en élargirent le champ d'application et en modifièrent insensiblement les objectifs. Mais longtemps encore la fonction d'audit interne va conserver dans la mémoire collective ce patrimoine héréditaire. Et ce d'autant plus aisément qu'il s'agit là d'une histoire récente. C'est en 1941, date de la création de l'IIA (The Institute of Internal Auditors), que l'on situe la naissance de l'audit interne. A cette date, 24 personnes aux Etats-Unis prirent conscience qu'elles venaient de créer une fonction nouvelle et décidèrent de l'organiser. Mais il fallut attendre jusqu'au 1978 pour voir apparaître des normes professionnelles. Au regard des grandes fonctions traditionnelles de

---

<sup>1</sup> Milok, A.(2014). Audit et commissariat aux comptes (éd. 12). Paris Edition E-thèque, P09.

l'entreprise : Fonction de production, fonction commerciale, fonction comptable, etc. Qui ont toujours existé, on mesure à quel point la fonction d'audit interne en est encore à ses premiers pas.

Il faut ajouter que cette situation s'est conjuguée avec un autre phénomène l'apparition d'entreprises et d'organisations plus grandes et plus complexes. D'où il a résulté une difficulté grandissante pour les dirigeants d'avoir la mainmise sur les opérations dont ils étaient responsables ; l'audit interne est alors apparu comme une réponse possible.

L'apparition de l'audit interne en Algérie c'est en 1988 par la loi 88-01 du 12/01/1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques et économiques, appelle les entreprises à organiser et renforcer la structure d'audit et notamment son article 40 qui dispose : «Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion ».

En 1993 la création de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) sa vocation principal est la promotion de l'audit interne et l'élévation de la compétence professionnelle de ses membres, elle est affilié à la I.I.A.

## 1-2-Définitions de l'audit interne

Plusieurs acteurs et instituts ont défini l'audit interne, on trouve parmi ces définitions:

### Première définition

« Selon la théorie classique, l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction ».

Mais la définition reste floue :

- Quelle est cette «partie» de responsabilité qui serait déléguée ?
- Ce n'est pas propre à l'audit interne: tous les détenteurs de pouvoir dans l'entreprise agissent par délégation de la direction.
- Responsabilité de contrôle: le mot «contrôle» crée tout l'ambiguïté: de quel contrôle s'agit-il ?

### Deuxième définition

Signalons enfin la définition figurant dans le lexique " Les Mots de l'audit1" « l'audit interne est au sein d'une organisation une fonction exercée de façon indépendante et sur

mandat d'évaluation du contrôle interne. Cette démarche spécifique concourt à la maîtrise des risques par les responsables ».

L'audit interne bénéficie d'une définition, et d'une seule. Ou plutôt d'une seule qui puisse prétendre être officielle et universelle; ce qui n'exclut pas les définitions concomitantes et explicatives.

### **Définition officielle**

Cette définition accompagne les normes professionnelles et, comme ces dernières, elle est publiée par l'IIA, lequel fédère toutes les organisations nationales d'audit interne. La voici en sa traduction française :

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.<sup>2</sup>

### **2- Objectifs de l'audit interne**

L'audit interne a en permanence deux objectifs<sup>3</sup>

- Assurer à la direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).

On pourrait aller jusqu'à dire dans l'approche client fournisseur, telle qu'elle se développe à l'intérieure des entreprises, que l'audit interne a deux clients : outre son client naturel qu'est la direction générale, un seconde client en la personne des audités.

L'auditeur interne en tant que responsable de l'efficacité du système de contrôle interne

---

<sup>2</sup>RENARD,J.(2016).Théorie et pratique de l'audit interne (éd.9). Paris: Edition Eyrolles, P61

<sup>3</sup>JULIEND, «la conduite d'une mission d'audit interne», 2ème édition Du nod, Paris, 1995, p07.

- L'auditeur interne en tant que responsable de l'efficacité du système de contrôle interne est tenu à<sup>4</sup>:
  - ✓ S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques;
  - ✓ Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement;
  - ✓ Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité;
  - ✓ Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état de contrôle interne.

### 3- Les fonctions voisines

Dans le domaine du contrôle des organisations au sens large, l'activité d'audit interne en est un élément essentiel mais n'en pas pour autant le monopole. Diverses fonctions sont apparues avec chacune ses spécificités et parmi ces fonctions on trouve :

#### 3-1- L'audit externe

On assimile souvent l'audit externe au commissariat aux comptes (CAC). Sa mission concerne la certification des états financiers élaborés par l'organisation. Dans la phase intermédiaire de sa mission, dite de contrôles intermédiaires, le CAC est amené à apprécier, comme l'auditeur interne, la qualité du système de contrôle interne. Mais deux aspects distinguent fondamentalement leurs missions respectives. D'une part le CAC se préoccupe de la dimension de contrôle interne principalement et presque exclusivement au niveau du périmètre comptable et financier. Il ne se préoccupe que des processus qui impactent directement les états financiers et n'appréhende pas les autres natures de risques. D'autre part, lors de ces contrôles intérimaires, l'objectif du CAC est avant tout d'identifier les faiblesses du contrôle interne afin d'orienter ces travaux ultérieurs lors du contrôle final. Il n'a pas, à ce niveau, un véritable rôle de conseil en matière de contrôle interne. Dans sa mission première, il n'a pas à formuler de recommandations quant à son amélioration.<sup>5</sup>

<sup>4</sup>SARDIA, «Audit et contrôle interne bancaire», Edition Afgee, Paris, juillet 2002, p28.

<sup>5</sup>Bourrouilh- Parège, O., Shick, P., & Vera, J. (2010). Audit interne et référentiels de risques. Paris: Edition Dunod. P34

**Tableau N°01 : Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe.**

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe (CAC)</b>
<b>Mandat</b>	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise	Assemblée générale des actionnaires
<b>Missions</b>	Vérification des opérations devant concourir la réalisation des objectifs de l'entreprise	Liées à la certification des comptes: Mise en œuvre annuel. Audit de régularité uniquement, dans
<b>Conclusion</b>	- Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener.	- Constatations succinctes: Examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour les dresser des constats de carence et informer

**Source:** Bourrouilh Parège, O. Shick, P., & Vera, J. (2010). Audit interne et référentiels de risques. Paris: Edition Dunod. P34.

### 3-2-Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus d'aide à la décision. On peut le définir comme étant un système global d'information interne permettant la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise. L'analyse des résultats se fait par rapport à des référentiels internes (plans, Budgets, Coûts standards, Indicateurs, etc.) et externes (évolution de l'environnement, etc.). L'audit passe d'un simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations, alors que le contrôle de gestion passe de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise.

**Tableau N°02 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion**

	<b>Audit</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
<b>Question?</b>	Comment fonctionne ce qui existe?	Où voulons nous aller?
<b>Etendu des travaux de contrôle</b>	L'application des directives, la Fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes: les processus, les conditions d'obtention des résultats. Audit de la fonction comptabilité	Planifier et suit les opérations et leurs résultats. Pour se faire, conçoit et met en place le système d'information. Analyse le budget du service d'audit
<b>Période Considérée</b>	Se situe dans le passé pour trouver Ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir.	Pour maîtriser l'avenir (plant), analyse pourquoi le présent est différent (écarts)
<b>Activité</b>	Découvre, explore les moyens Organisationnels pour atteindre les objectifs. Les valides	Elabore les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites. Analyse coûts/bénéfices.

**Source:** Réda, K.(2010).Les application de l'audit interne. Alger: Edition d Houma. P47.

### Les ressemblances

L'une et l'autre fonction s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise et ont donc un caractère universel.

- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel: il attire l'attention, recommande, propose mais n'a pas de pouvoir opérationnel.
- Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes.
- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie, c'est-à-dire au plus haut niveau de l'entreprise.<sup>6</sup>

### 3-3-L'audit interne et l'inspection

L'auditeur interne comme l'inspecteur est membre du personnel de l'entreprise, on trouve des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit en même temps.

L'inspection n'a pas pour vocation d'interpréter ou de mettre en cause les règles et directives, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce une fonction d'audit.

L'inspection réalise des contrôles exhaustifs plus que simples tests aléatoires, elle peut

<sup>6</sup>RENARD,J.(2013).Théorie et pratique de l'audit interne (éd. 8). Paris: Edition Eyrolles. p79



intervenir spontanément et de son propre chef, alors que l'audit n'intervient que sur un mandat.<sup>7</sup>

**Tableau N°03 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection**

	<b>Audit interne</b>	<b>Inspection</b>
<b>Régularité/ Efficacité</b>	Contrôle le respect des règles et leur pertinence, caractère suffisant, etc.	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
<b>Méthodes et objectifs</b>	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre
<b>Evaluation</b>	Considère que le responsable «le chef» est toujours responsable et donc critique Les systèmes et non les hommes: évalue le fonctionnement des systèmes	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Evalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités.
<b>Service/ police</b>	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance contrôleurs
<b>Sélection/ Sélectivité</b>	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous sa propre initiative

**Source:** Bourrouilh-Parège, O, Shick P., et Vera, J. (2010). Audit interne et référentiels de risques.

Paris: Edition Dunod.P42

### 3-4-Le risque management

L'audit interne et le risque management se complète parfaitement lorsque les rôles respectifs sont bien définis, compris et admis par les deux parties.

Les risques managers sont les « experts » internes du risque. Ils les identifient, les classifient, les évaluent (impact/probabilité) et enfin élaborent les traitements à prévoir «acceptation du risque, recours à l'assurance, évolution du dispositif de maîtrise des risques, etc.». Le risque management se situe en amont de l'activité d'audit interne, notamment dans la contribution qu'il peut apporter à l'élaboration du programme annuel d'audit par

<sup>7</sup>Réda, K.(2010).Les application de l'audit interne. Alger: Edition Houma. P44

l'établissement d'une cartographie des risques.<sup>8</sup>

**Tableau N° 04 : Comparaison entre l'audit interne et le risque management.**

	<b>Audit interne</b>	<b>Risque management</b>
Cadre de Référence usuels	COSO-1, COCO, « cadre de Référence AMF»	- Cadre de référence FERMA (Federation of European Riskn Management Association) - COSO-2
Cartographie Des risqué	L'exploite pour établir son Programme annuel d'audit	En change de l'établir
Par rapport au concept de risque	Expert de l'identification des Risques spécifiques à chaque Entité auditée	Expert de l'identification et de la quantification (impact/ probabilité) des risques globaux
Mode d'intervention	Va sur « terrain » et développe une méthodologie d'investigation détaillée	Intervient à distance et par un réseau

**Source:** Bourrouilh-Parège O, Shick P et VERA J.(2010). Audit et référentiels de risques, Edition Dunod, paris, P36

## Section 2 : Déroulement d'une mission de l'audit interne

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige de la simplicité pour la meilleure méthode possible, une plus grande rigueur, une relativité du vocabulaire qui est l'expression et le véhicule de la clôture et une assez large adaptabilité.

La méthodologie appropriée à respecter est constituée de plusieurs étapes qui sont : la préparation, la réalisation et la conclusion. Ce sont des phases fondamentales de la mission d'audit interne, il convient donc de présenter dans cette section la signification de la mission d'audit et quelles sont ses critères et ses phases fondamentales ?

### 1-Définition d'une mission de l'audit interne

La signification d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, qui sont toujours les mêmes. On entend par mission d'audit une « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial ».<sup>9</sup>

Cette définition nous permet de comprendre que l'audit interne est une fonction

<sup>8</sup>Bourrouilh-Parège, O, Shick, P,&Vera, J. (2010). Audit interne et référentiels de risques. Paris: Edition Dunod.P36

<sup>9</sup> RENARD, (Jacques) : théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit, p.181.

permanente dans l'entreprise et la mission d'audit est une activité temporaire. Pour l'auditeur, toute mission est bien précise et dure une période déterminée. Le travail de l'auditeur est donc une succession de missions diverses qui ne se chevauchent pratiquement jamais.

Une mission est une tâche ou activité de révision particulière telle qu'un audit interne, une revue d'auto-évaluation, l'investigation d'une fraude ou une mission de conseil. Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.

## **2- les critères de la mission d'audit**

L'auditeur interne peut mener des missions diverses. Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée de la mission.<sup>10</sup>

### **2-1- le champ d'application**

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments :

#### **✓ L'objet**

Permet de distinguer les missions spécifiques des missions générales ; les missions spécifiques portant sur un point précis en un lieu déterminé, et les missions générales ne connaît aucune limite géographique.

#### **✓ La fonction**

On distingue les missions uni-fonctionnelles, qui concerne une seule fonction qu'elle soit spécifique ou générale et les missions plurifonctionnelles qui sont celles où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

En sus du champ d'application, la durée de la mission est également un critère intéressant.

### **2-2- la durée**

Il n'y a pas de règle en ce qui concerne la durée de la mission d'audit. Elle peut se dérouler sur plusieurs jours ou sur plusieurs semaines. Tout est en fonction de l'importance du sujet à auditer. Nous distinguons des missions longues et des missions courtes :

✓ **Les missions longues (plus d'un mois) :** Les missions longues sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit, on constitue des dossiers

---

<sup>10</sup> Ibid., p.209-212.

volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandations nombreuses et constructives.

✓ **Les missions courtes (inférieur ou égales à quatre semaines):** si la mission est courte, cela veut dire en général qu'elle est simple, que le thème est bien connu par les auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses. Dans la plupart des cas, le rapport d'audit qui en résulte est bref, ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance. Aussi, cela veut dire que la méthodologie à utiliser se verra réduite pendant certaines de ses phases<sup>11</sup>.

### **3-Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne**

Les trois phases correspondent plus exactement à la situation géographique de l'auditeur au cours de son intervention.

✓ Dans la première partie de sa mission; l'auditeur est essentiellement dans son bureau et dans son service, ses déplacements sont courts et brefs.

✓ Dans la seconde partie; l'auditeur est la plupart du temps sur le terrain.

✓ Dans la troisième partie; comme la première phase ; l'auditeur revient à son bureau, quelques déplacements sont courts et brefs. Ces trois moments sont traditionnellement désignés :

- Phase de préparation.
- Phase de réalisation.
- Phase de conclusion.<sup>12</sup>

#### **3-1-La phase de préparation**

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

Une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage.

Une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> JACQUES Renard, «Théorie et pratique de l'audit interne», édition d'organisation, PARIS, 2000, P210.

<sup>12</sup> RONARD Jacques, op.cit, P217.

<sup>13</sup> NOME 2200 publie par L'IFAC I «Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne», octobre2008, révisé Octobre 2012.

### 3-1-1-Ordre de mission

Est le premier élément de cette première phase qui constitue le mandat donné par la direction générale au service d'audit interne. Ce dernier informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs.

Il répond à deux objectifs essentiels :

- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit
- L'ordre de mission doit permettre d'informer tous les responsables concernés par la mission.

De ce fait, deux fonctions essentielles se dégagent de ces principes : une fonction de mandat et une fonction d'information. Pour que ces fonctions soient remplies l'ordre de mission doit comporter un certain nombre de mentions essentielles.

Les mentions obligatoires qui incluent la désignation précise du mandat et sa signature et indique précisément le nom du destinataire et celui du mandataire (le responsable de l'audit interne).

Les mentions facultatives qui présentent un ordre de mission court et un ordre de mission long.<sup>14</sup>

- ✓ **Ordre de mission court** : est la plus utilisée et recommandée, elle définit les objectifs et le champ d'application qui permettent aux auditeurs de conduire leurs investigations comme ils l'entendent.
- ✓ **Ordre de mission long** : il précise les modalités de l'intervention, les dates, les lieux, les moyens utilisés, etc.

### 3-1-2-Etape de familiarisation

Cette étape ne saurait être omise ; elle constitue la partie la plus importante de la mission. Les raisons qui agissent en faveur de cette étape sont nombreuses :

- Avoir une vision d'ensemble de l'organisation, objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser.
- En identifiant les risques l'auditeur évite d'omettre ultérieurement les aspects fondamentaux et ne risque pas de se perdre dans les détails inutiles.
- En définissant les objectifs de la mission l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût.

---

<sup>14</sup>LEMANT, (Olivier) : Op.cit, p.35.

- Enfin, l'auditeur donne de lui-même une image de rigueur et de professionnalisme qui contribue au succès de la mission.

### **3-1-3- L'étape de l'identification et de l'évaluation des risques**

L'une des normes d'audit préconise : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. ». Ainsi, Identifier les risques ne veut pas dire analyser le risque en tant que tel mais déceler les zones où les risques sont susceptibles de créer le plus de dommages. Elle permet à l'auditeur de construire son programme en fonction des menaces mais aussi de ce qui peut être mis en place pour y faire face.

C'est à ce niveau que l'auditeur procède au découpage du sujet audité en tâches élémentaires qui correspondent à des opérations concrètes et précises. Pour chaque tâche élémentaire, l'auditeur doit identifier les points de contrôle interne dont le risque est apparu.<sup>15</sup>

### **3-1-4-La définition des objectifs**

On l'appelle aussi « Rapport d'orientation », ou « plan de mission », ou « Note d'orientation », ou encore « termes de référence ». Cependant c'est le terme « Rapport d'orientation » qui est le plus souvent utilisé.

Quel que soit son appellation, il doit être simple bref et formalisé. D'après l'IFACI, « il définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités »<sup>16</sup>.

### **Caractéristiques**

C'est un contrat passé avec l'audité, il précise les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit élaboré par l'audit interne et soumis à l'approbation de l'autre partie lors de la réunion d'ouverture.

### **3-2-La phase de réalisation**

Elle fait beaucoup plus d'appels aux capacités d'observation, de dialogue et de communication, c'est à ce stade que l'on fait appel aux capacités d'analyse et au sens de la diduction qui vont lui permettre d'élaborer la mission d'audit.

- ✓ Réunion d'ouverture.
- ✓ Le programme d'audit.

<sup>15</sup> RENARD Jacques, «Théorie et pratique de l'audit interne», édition de l'organisation, Paris, 2000,P338.

<sup>16</sup>Institut de l'Audit Interne (IFACI), « La conduite d'une mission d'audit interne », Ed DUNOD, 1995, P73.

- ✓ Le questionnaire de contrôle interne.
- ✓ Le travail sur le train.

### 3-2-1-la réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est facultative et a pour but d'établir les premiers contacts des personnes impliquées par l'audit avant le début des travaux<sup>17</sup>.

Par contre, les auditeurs peuvent la juger nécessaire, et dans ce cas, elle a lieu sur les locaux de l'entité auditée. Et elle aura le privilège de réunir le responsable du service d'audit, les auditeurs en charge de la mission et les responsables de l'entité auditée. Cette réunion peut être présidée par le chef de mission mais il serait préférable que ce soit le responsable d'audit s'il n'est pas lui-même chef de mission. La réunion d'ouverture devra s'articuler autour des points suivants :

- La présentation des auditeurs par le responsable de la structure d'audit interne.
- La présentation de l'entité auditée.
- La présentation du planning des rendez-vous et contrats.
- L'examen du rapport d'orientation.

### 3-2-2- Le programme d'audit

Appelé encore « planning des réalisations », est un document interne au service d'audit destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier la réalité des forces et faiblesses apparentes identifiées lors de la phase d'étude (confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses).

Ce programme de travail est exigé par la norme 2240 qui précise que les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

Ce programme de travail doit être formalisé.

Ce programme de vérification procure cinq avantages :

- ✓ Le Programme de Vérification est le contrat qui lie le responsable de l'audit interne et l'équipe chargée de la mission (celle-ci est chargée aussi d'établir le programme de vérification), ce contrat permet d'assurer le responsable de l'audit que toutes ses préoccupations ont été prises en compte et rien n'a été omis ;

<sup>17</sup><http://www.ifaci.fr> .( consulté le 22/07/2020).

- ✓ Il permet au chef de mission d'évaluer les tâches afin de les répartir entre les auditeurs, il lui permet ainsi d'établir un planning et de le suivre ;
- ✓ Servir de référentiel à l'auditeur pour lui éviter de déborder et de peaufiner ;
- ✓ Documenter le déroulement de la mission pour avoir une traçabilité de celle-ci, ce qui facilite ainsi la supervision pour le chef de mission ;
- ✓ Servir de modèle et d'inspiration pour d'autres missions notamment celles qui sont récurrentes.

### 3-2-3 -Le questionnaire de contrôle interne

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

#### Structure

Le Questionnaire de Contrôle Interne va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs de contrôle essentiels.

L'auditeur est aidé dans sa démarche en répondant aux cinq questions fondamentales qui regroupent l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle et qui permettent de couvrir tous les aspects :

**Qui ?** Regroupe les questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision et déterminer quels sont ses pouvoirs.

**Quoi ?** Regroupe les questions relatives à l'objet de l'opération.

**Où ?** Concerne les endroits où se déroule l'opération.

**Quand ?** Regroupe les questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité, etc.

**Comment ?** Regroupe les questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

Les listes de points à examiner qui figurent dans ce questionnaire peuvent se présenter sous la forme de questionnaire de type fermés ou de type ouverts :

#### ▪ Questionnaires fermés

Les questionnaires fermés sont des questionnaires où les réponses sont fixées à l'avance. On ne peut y répondre que par des réponses affirmatives ou négatives.



### ▪ Questionnaires ouverts

Contrairement aux questionnaires fermés, les questionnaires ouverts n'autorisent pas de réponses succinctes de type OUI/NON. Le choix des réponses peut être illimité et les auditeurs sont obligés de faire un effort de description, de compréhension et de jugement.

### 3-2-4-Le travail sur le terrain

Durant cette phase l'auditeur doit répondre aux questions du QCI. Il ne peut jamais baser ses constats sur des hypothèses ou intuitions, il doit avoir des preuves de ce qu'il avance. Ainsi, il existe quatre critères de qualité de la preuve :

- ✓ **Pertinente:** en relation avec les objectifs d'audit.
- ✓ **Suffisante:** fonctionnelle, appropriée et probante, présentant assez d'information.
- ✓ **Concluante:** fiable, elle doit permettre d'aboutir à une conclusion aussi précise que possible et certitude de la qualité de la source.
- ✓ **Utile:** répondant aux objectifs de l'organisation.

Ces preuves pourraient être recueillies par des questions orales, des observations, des confirmations écrites. Elles présentent sous quatre catégories :

- ✓ **Preuve physique :** c'est ce que l'on voit, contact, observe.
- ✓ **Preuve testimoniale :** témoignages.
- ✓ **Preuve documentaire :** pièces comptables, procédures écrites.
- ✓ **Preuve analytique :** résulte de calculs, comparaison diverses.

Selon LEMANT, durant la phase de terrain l'auditeur remplit une FRAP à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une insuffisance. C'est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section du travail sur le terrain et communique avec l'audité concerné.<sup>18</sup>

La FRAP est un document normalisé qui va conduire et structurer le raisonnement de l'auditeur jusqu'à la formulation de la recommandation. Les FRAP serviront également de base pour la rédaction du rapport.

### 3-3-La phase de conclusion

Correspond à une grande faculté de synthèse qui permet à l'auditeur d'élaborer et de présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte. L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la

---

<sup>18</sup>LEMANT, (Olivier) : Op.cit, p.95.

validation générale il rédige le projet de rapport, la réunion de validation et de clôture, le rapport d'audit final, et le plan d'action.

### **3-3-1- Le Projet de rapport**

Il est établi sur la base des FRAP et des papiers de travail et reprend les observations et les recommandations fournies par la mission d'audit.

Le projet de rapport peut se présenter sous deux formes distinctes : soit un simple relevé des FRAP classées de façon logique et par ordre d'importance ne présentant aucun effort de rédaction, d'introduction, de synthèse et de conclusion, soit selon le format du rapport final; il se présente sous la forme relativement élaboré avec un sommaire, une introduction, une synthèse.

Selon LEMANT<sup>19</sup>, cette démarche permet de discuter avec les audités, de chercher à convaincre et donc d'entendre les objectifs et d'apprécier le réalisme des recommandations afin de déterminer leurs destinataires.

Enfin, l'émission d'un rapport définitif passe nécessairement par la validation lors de la réunion de clôture.

### **3-3-2- La Réunion de validation et de clôture**

Elle réunit de préférence les mêmes personnes ayant participé à la réunion d'ouverture.

Cette réunion présente plusieurs objectifs :

- ✓ Présenter et valider les constats
- ✓ Expliquer les recommandations
- ✓ Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission.

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

La réunion de clôture doit faire l'objet d'un compte rendu intégrant les constats et recommandations qui conduisent à la rédaction du rapport d'audit interne final.

### **3-3-3- Le rapport d'audit final**

Selon Lemant<sup>20</sup>, le rapport d'audit est un document solennel qui communique aux principaux responsables concernés pour action et à la Direction Générale pour information, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa

---

<sup>19</sup>LEMANT, (Olivier) : Op.cit, p.125.

<sup>20</sup>LEMANT, (Olivier) : Op.cit, p.119.

mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

Par conséquent, c'est le document le plus important émit par l'audit et qui engage sa responsabilité. Ce rapport doit comporter une partie détaillée ; causes, conséquences, risques inhérents, et faits, comme il doit comporter aussi une synthèse.

### **3-3-4- le plan d'action**

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

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

## **Section 3 : Les outils d'audit interne**

Le déroulement de la mission d'audit interne présenté dans la précédente section, nécessite l'utilisation d'outils et techniques constituant les principaux supports de travail de l'auditeur.

Cette section présentera les différents outils et techniques nécessaires à l'accomplissement d'une mission d'audit interne. Sachant qu'il existe plusieurs critères de catégorisations de ces outils, on retiendra les deux suivants : les outils d'interrogation et les outils de description.

### **1- Les outils d'interrogation**

Les outils d'interrogation sont ceux qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose lui-même, on peut citer : Les interviews, les sondages statistiques, les outils informatiques et les questionnaires de contrôle interne.

#### **1-1- Les interviews**

L'interview est un outil qui permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir des informations afin de comprendre, pour chaque opération réalisée les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutés, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>SCHICK Pierre et autres, « *Audit interne et référentiels de risques* », édition Dunod, Paris, 2010, p. 185-187.

L'interview est utilisé lors de :

- La phase d'initialisation de la mission d'audit afin d'établir le projet d'ordre de mission ;
- La phase de lancement de la mission sur site afin de comprendre le domaine audité et d'identifier les faiblesses potentielles de contrôle interne.

Dans le respect des règles antérieures l'interview se déroule en trois étapes à savoir : avant l'interview, pendant l'interview et après l'interview.

### **1-1-1- Avant l'interview**

Avant l'interview l'auditeur doit définir le contenu et la population concernée, choisir les questions, organiser une date et préparer sa thématique en établissant un guide d'entretien à savoir : Thèmes à aborder, documents à récupérer, point à détailler au regard des préoccupations de la mission, etc.

### **1-1-2- Pendant l'interview**

Pendant l'interview l'auditeur doit poser des questions en regardant le fil conducteur du guide préalablement établi, noter les réponses et récupérer les documents complémentaires tout en conservant l'intention de l'interviewé afin qu'il ne s'égaré pas dans de futiles considérations.

### **1-1-3- Après l'interview**

Après l'interview l'auditeur doit établir le compte rendu dans les plus brefs délais et en tirer la synthèse pour l'analysé. Les comptes rendu écrits servent à partager l'information au sein de l'équipe d'audit

## **1-2- Les sondages statistiques**

Les sondages statistiques permettent d'obtenir des preuves d'un dysfonctionnement concernant une population nombreuse en observant les faits sur un sous-ensemble réduit de cette population (échantillon), cet outil est utilisé par l'auditeur, lors de la phase de réalisation, pour l'obtention des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnements.<sup>22</sup>

Les sondages statistiques passent par ces quatre étapes :

- ✓ **La préparation** : L'auditeur commence par la définition de la population, de ces éléments constitutifs ou individus ;
- ✓ **L'échantillonnage** : La taille de l'échantillon dépend du temps que l'auditeur peut consacrer à son sondage ;
- ✓ **L'observation** : L'auditeur procède au contrôle de son échantillon en comparant les

<sup>22</sup>CARTIER LE GUERINEL Michèle, « Guide pratique d'audit : Aide à la mise en œuvre du référentiel des normes », ordre des experts comptables, Maroc, 2006, p.33.

valeurs réelles observées, à travers le calcul de la moyenne et la dispersion (la variance);

- ✓ **L'extrapolation** : Les paramètres calculés précédemment permettent à l'auditeur par extrapolation mathématique de formuler un résultat sur la population.

### **1-3- Les outils informatiques**

Ces outils sont nombreux et sont difficiles à inventorier que la plupart des services d'audit créent leurs propres outils, plutôt que d'adapter des logiciels peu adaptés à leur fonction. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies<sup>23</sup>:

- ✓ Les outils de travail de l'auditeur
- ✓ Les outils de réalisation des missions
- ✓ Les outils de gestion du service

Les services d'audit interne sont amenés à travailler en réseau et à utiliser les fonctionnalités de l'informatique communicante qu'on peut considérer comme étant une quatrième catégorie.

#### **1-3-1- Les outils de travail de l'auditeur**

Ces outils concernent les logiciels qu'on trouve sur le marché et qui sont largement connus :

- ✓ Les logiciels de traitement de texte utilisés en permanence
- ✓ Les logiciels de dessin particulièrement utiles dans l'illustration des rapports et pour la réalisation des diagrammes de circulation
- ✓ Les tableurs qui sont très utilisés pour mettre de l'ordre dans les chiffres
- ✓ Les gestionnaires de base de données utiles dans le traitement automatique des résultats des missions
- ✓ Les logiciels de représentation graphique

#### **1-3-2- Les outils de réalisation des missions**

Dans ce genre d'outils on trouve à la fois des logiciels du marché et des logiciels conçus par le service :

- Les premiers sont de plus en plus utilisés et qui permettent la réalisation et le suivi des missions et recommandations, à savoir les logiciels Horus, Horus Web et e-Sphynx qui couvrent notamment les besoins de gestion des missions d'audit, de suivi de la mise en œuvre des recommandations, de suivi des plans d'action, de reporting de contrôle interne et de cartographie des risques.

---

<sup>23</sup>RENARD Jacques, op.cit, p.342-345.

- Les seconds sont des outils méthodologiques permettant à l'auditeur interne de concevoir son tableau des risques, d'établir et de suivre le déroulement de son questionnaire de contrôle interne, de formaliser la feuille de travail, etc.

### **1-3-3- Les outils de gestion du service**

Ces outils sont très largement conçus par le service lui-même, car ils sont en fonction de son organisation.

Cette rubrique contient :

- ✓ Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- ✓ Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- ✓ Les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit ;
- ✓ Les bases de données répertoriant constats et recommandations ;
- ✓ Le contrôle budgétaire de l'unité.

La plupart de ces outils sont à disposition du responsable de l'audit interne puisqu'ils concourent à la gestion de la fonction.

A titre d'exemple de logiciel de gestion de service « *Mission Report* » qui est destiné aux auditeurs afin de leur permettre d'utiliser un outil unique pour la gestion du service, la réalisation de leurs missions, l'édition des rapports et l'archivage des missions.

### **1-3-4- L'informatique communicante**

Les auditeurs sont appelés à travailler à distance, de manière délocalisée. Ils ont à préparer leur mission sur des sites éloignés des entités à vérifier. Ils ont à transmettre des informations d'un site à un autre, adresser leurs rapports aux audités ou aux directions.

L'auditeur par ses nombreux déplacements et son rôle « nomade » est donc l'un des premiers consommateurs d'informatique communicante.

Plusieurs technologies sont mises à sa disposition :

- Les réseaux d'entreprise qui permettent l'échange et la transmission de fichiers ;
- Les « intranets » qui permettent la création de sites dédiés à la direction de l'audit.
- L'internet qui permet à l'auditeur d'accéder à une multitude d'informations utiles à la préparation de sa mission.

### **1-3-5- Questionnaire de contrôle interne**

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit, il permet à l'auditeur d'évaluer le dispositif du contrôle interne relatif à une organisation ou à

une fonction précise, chaque question doit permettre d'identifier les points de contrôle sur lesquels on procèdera à des vérifications qui mèneront à l'identification des faiblesses pour ainsi porter des jugements.

Le questionnaire peut se classer en deux grandes catégories à savoir : Les questionnaires à choix multiple dont le choix de réponse est limité et les questionnaires ouverts dont le choix de réponse est illimité.

L'organisation du questionnaire dépend de la chose que l'auditeur cherche à connaître du domaine audité. Quel que soit le type de questionnaire, l'ordre des questions est un point crucial qui doit être réfléchi. Elles doivent être regroupées par thème et suivre un ordre logique, du plus général au plus spécifique et doivent progresser de façon à mettre en confiance l'audité. Les questions les plus spécifiques doivent être abordées au milieu du questionnaire de façon à ne pas effrayer l'audité.

Le questionnaire ne doit pas être trop long car la précision des réponses fournies par les audités diminue en fonction de la durée, la présentation doit être maniable, facile à lire et facile à remplir pour éviter le rejet du questionnaire par l'audité.<sup>24</sup>

## **2- Les outils de description**

Les outils de description aident l'auditeur à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. On peut citer : Les organigrammes, la narration, le diagramme de circulation, la grille de séparation des tâches et les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes.<sup>25</sup>

### **2-1- Les organigrammes**

La collecte des organigrammes de l'entreprise par l'auditeur est importante afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes et à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles.

En effet très souvent, pour des raisons liées à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, il peut exister des différences non négligeables entre l'organigramme officiel et les responsabilités réelles. L'auditeur peut ainsi comprendre quels sont ses interlocuteurs pour traiter d'une procédure, cela lui évite de prendre du temps lors de la prise de connaissance des systèmes.

---

<sup>24</sup>SCHICK Pierre et autres, op.cit, p.194.

<sup>25</sup>VALIN Gérard et autres, op.cit, p.179-189.

## 2-2- Le narratif

La forme narrative est simple dans son principe, son avantage est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lectures).

Toutefois, il est également difficile à exploiter du fait de lourdeur et du manque de rigueur, décrire une description à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus, il est donc souvent plus judicieux d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

## 2-3- Le Diagramme de Circulation des Documents (DCD)

Le diagramme de circulation des documents est un descriptif normalisé d'un circuit d'information. Il s'agit d'un outil de :

- Visualisation
- Synthèse et de concision
- Précision.

Cet outil est utilisé pour accroître la compréhension d'un processus. D'une façon générale, certaines règles doivent être respectées pour la bonne lisibilité du DCD.

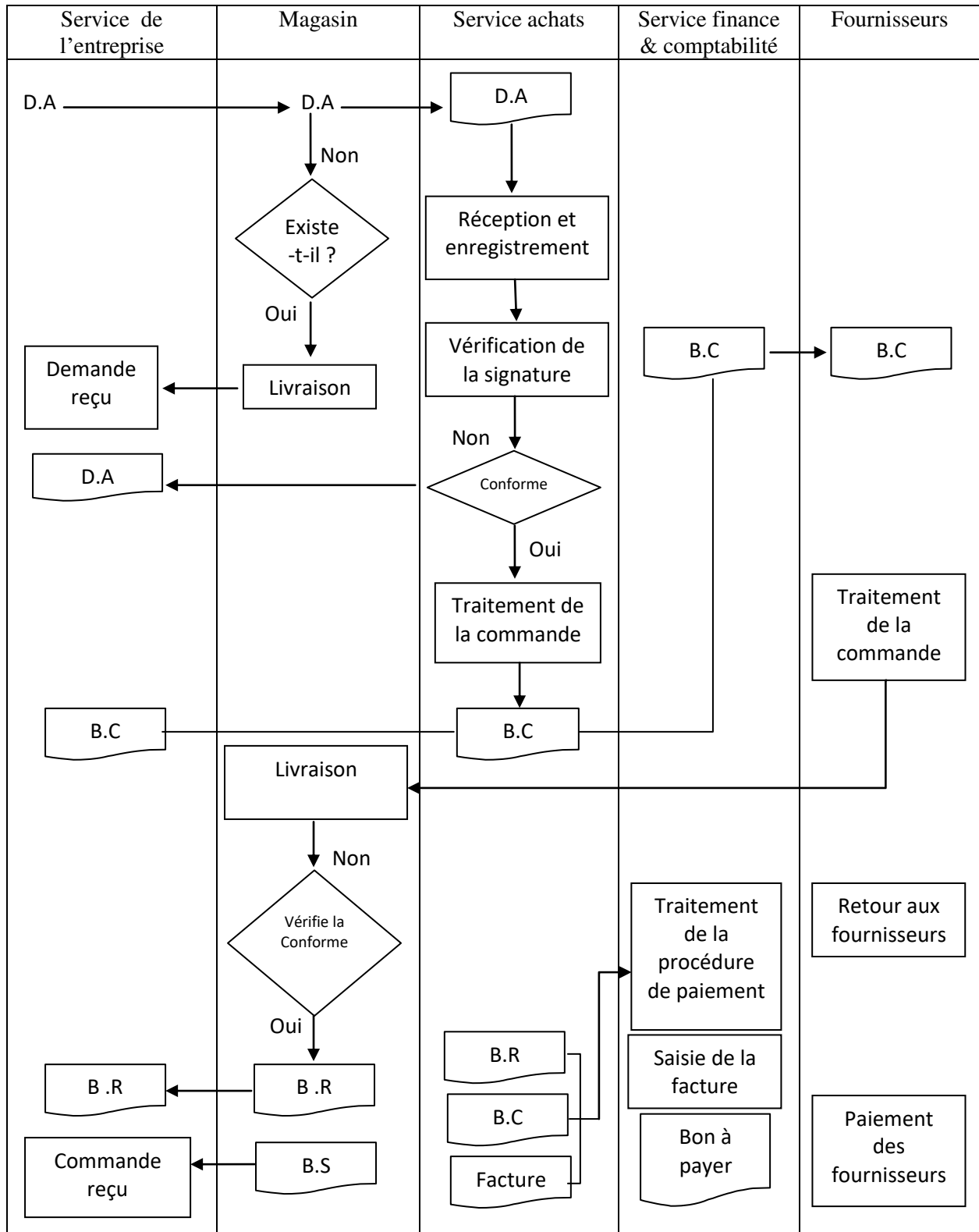
- ✓ Subdiviser le diagramme si la procédure est complexe. Il est important de ne pas inclure trop d'éléments dans le diagramme.
- ✓ Respecter la chronologie des opérations et ne pas hésiter à mettre en évidence les documents en attente. En effet, cela permet de montrer des gains de productivité possibles.
- ✓ Ne pas laisser de documents sans source ou sans destination.
- ✓ Utiliser une colonne commentaire qui permet de ne pas surcharger le diagramme.

Dans la mesure de possible, il convient de confirmer l'ensemble du diagramme avec l'interlocuteur. En effet cela est une très bonne façon pour l'auditeur de s'assurer de la bonne compréhension de la procédure. Si le diagramme a été préparé précédemment, il peut être un excellent guide d'entretien pour mettre en évidence les différentes modifications réalisées dont l'interlocuteur ne pense peut être pas à aborder car pour lui il s'agit d'une modification ancienne.

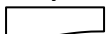

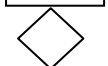
Les symboles utilisés peuvent être extrêmement variés : Les informaticiens, les analystes, les organisateurs utilisent les mêmes ; mais l'auditeur n'a pas besoin d'une telle variété.



**Figure N° 01 : Exemple d'un diagramme de circulation des documents**



**Les symboles :**

-  Document
-  Opération
-  Test

**Les abréviations :**

- D.A : Demande d'achat.
- B.C : Bon de commande.
- B.R : Bon de réception.
- B.S : Bon de sortie.

## 2-4- La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la séparation des responsabilités entre les différents acteurs. L'auditeur établit cette grille afin de s'assurer du respect de l'un des principes de base du contrôle interne « la séparation des fonction ».

La grille de séparation des tâches peut être conçue pour chaque grande fonction ou processus de l'organisation. Une première colonne sont listées les différentes tâches du processus concerné. Une deuxième colonne indique la nature de la tâche au regard des grandes catégories de responsabilités, en principe inconciliables entre elles. Les colonnes suivantes indiquent les personnes en charge des différentes étapes. Pour mieux saisir ceci il faudrait voir à quoi ressemble une grille de séparation des tâches, elle est représentée ci-après.

**Tableau N° 05:** Exemple de la grille de séparation des tâches.

Fonctions Tâches	Nature	Responsable Courrier	Responsable	Comptable	Gestionnaire	PDG	Non réalisé
Réception	O						
Transaction	O						
Rapprochement Facture/BC	C						
Rapprochement Fac/BR	C						
Vérification des factures	C						
Comptabilisation	E						
Ordonnancement	A						
Etablissement du chèque	F						
Signature du chèque	A						
Envoi du chèque	O						

**O** : Opérationnelle    **C** : Contrôle    **E** : Enregistrement    **A** : Autorisation    **F** : Financière

**Source** : VALIN Gérard et autres, «Controlor & Auditor », édition Dunod, Paris, 2006, P.184.

## **2-5- Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)**

La FRAP appelée aussi feuille d'observation est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, elle facilite la communication avec l'audité concerné. La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations, repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.

Après chaque étape de travail, des conclusions partielles sont rédigées par l'auditeur, ce sont les constats des déficiences identifiées, l'ensemble de ces constats fait l'objet d'un regroupement par domaine ou centre d'intérêt et des conclusions sont arrêtées par les auditeurs qui les restituent sous forme de FRAP. Cette dernière contient les éléments suivants:<sup>26</sup>

- Le problème qui se résume en une formulation synthétique, autonome et percutante ;
- Les constats qui le prouvent ;
- Les causes qui l'expliquent ;
- Les conséquences qui le pèsent ;
- Les recommandations qui le résolvent.

La FRAP va servir à communiquer avec les audités, pour cela l'auditeur résume le problème de manière compréhensive, il la fait approuver par son chef de mission, par la suite l'auditeur discute avec l'audité des dysfonctionnements relevés et avance des solutions pour y remédier pour enfin les faire valider par ce dernier.

## **3- Les techniques de l'auditeur interne**

En plus des outils d'interrogation et de description l'auditeur fait recours à certaines techniques qui sont utilisées uniquement pour s'assurer de la validité des opérations effectuées.

### **3-1- Vérifications**

Elles sont extrêmement diverses, les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques, on signale à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs, c'est pourquoi les auditeurs avisés utilisent des logiciels permettant de vérifier la logique des tableurs. On peut assimiler aux vérifications arithmétiques l'utilisation des ratios, l'auditeur interne peut y avoir recours mais à condition de disposer d'un référentiel lui permettant de déceler les déviations.

---

<sup>26</sup>SCHICK Pierre, op.cit, p.109.

### 3-2- Analyses

L'analyse des données permet d'utiliser les potentialités du système d'information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux. Leur mise en œuvre exige une bonne connaissance des données disponibles dans les applications informatiques (données financières et techniques) et une bonne fiabilité dans la technique de saisie d'information.

Ces analyses permettent de révéler les dysfonctionnements mais ne permettent pas d'en connaître leurs causes. Pour ce faire, il faut aller au-delà de l'analyse en faisant des entretiens, observations, vérifications, etc.

### 3-3- Rapprochements

Le rapprochement est la vérification ponctuelle et à posteriori, par d'autre source ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration.

Le rapprochement peut se faire à travers deux mécanismes :<sup>27</sup>

- **La concordance** : soit totale et instantanée par une vue d'ensemble immédiate, soit progressive par un rapprochement des données l'une après l'autre.
- **La confrontation** : soit conçue par l'auditeur, soit réalisée par l'audité, soit fournie par un tiers.

#### 3-3-4- Confirmation des tiers

Les auditeurs internes l'utilisent moins systématiquement comme moyen de validation des constats et des observations. Cette confirmation peut être sollicitée auprès de tous les tiers avec lesquels l'organisation est en relation, à savoir :

- ✓ Les clients /fournisseurs pour les problèmes de dettes et créances
- ✓ Les intermédiaires ou gestionnaires de portefeuilles pour les questions relatives aux titres
- ✓ Les banques pour les questions bancaires
- ✓ Les avocats

On peut considérer qu'il existe trois types de confirmation :

- ✓ La confirmation positive fermée
- ✓ La confirmation positive ouverte
- ✓ La confirmation négative

Pour conclure, la présentation de ce chapitre nous a permis d'avoir une vision générale sur la manière dont doit être conduite une mission d'audit interne ainsi que ses différents

---

<sup>27</sup>SCHICK Pierre et autres, op.cit, p.199.

outils et techniques utilisées par les auditeurs internes pour aboutir à des résultats pertinents.

Quelle que soit l'organisation adoptée, la responsabilité personnelle de l'auditeur prévaut en dernière analyse. C'est pourquoi tous les développements techniques et méthodologiques n'ont pas pu à présent, alléger de façon considérable une approche qui est, vue de l'extérieur, souvent lourde, mais s'avère strictement nécessaire pour assurer la crédibilité de l'ensemble de l'entreprise.

### **Conclusion**

Pour sa réussite, l'entreprise est appelée à la réalisation des différents types d'audit qui lui permettent une évaluation au plus juste.

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil, elle reste parmi les mécanismes qui exercent leur impact sur l'organisation tout en respectant les normes internationales dans sa pratique. Son objectif est d'analyser les risques et déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures au encore de proposer de nouvelle stratégies.

# *Chapitre 02*

*Le cadre général de la fonction  
approvisionnement*

La fonction approvisionnement et son optimisation paraît aujourd'hui comme un levier stratégique très efficace pour l'entreprise, afin d'améliorer sa compétitivité et sa rentabilité. Elle révèle un rôle très important, tout en prenant en compte les objectifs de l'entreprise et les contraintes de l'environnement.

## **Section 01: Fonction approvisionnement**

### **1-Définition de la fonction approvisionnement**

L'approvisionnement peut être défini comme suit : « Approvisionner, c'est assurer la programmation des besoins de livraison et des stocks dans le cadre de la planification générale de l'entreprise »<sup>1</sup>.

D'une manière générale, la fonction approvisionnement a pour rôle d'organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Son objectif principal est l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les coûts de possession des stocks.

#### **1-1-Définition de la fonction achat**

La fonction achat peut être définie comme étant : « la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions économiques de service et de sécurité d'approvisionnement »<sup>2</sup>.

#### **1-2-Définition de la gestion des stocks**

La gestion des stocks peut être définie comme étant «le processus qui consiste à recevoir, entreposer, contrôler, conserver, distribuer et garantir les stocks des biens ayant trait à un projet»<sup>3</sup>.

Les stocks s'apparentent à l'ensemble des biens intervenant dans le cycle d'exploitation d'une société soit pour être consommé, soit pour être vendu en l'état ou à l'issue du processus de production. Une bonne gestion des stocks permettra de satisfaire des besoins futurs.

---

<sup>1</sup> JAVEL. George, « Gestion de la production », 4<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, Paris, 2010, p.49.

<sup>2</sup> BRUEL. Olivier, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 3e Edition, Ed DUNOD, Paris, 2008, p.05.

<sup>3</sup> Agence canadienne de développement international, « guide des approvisionnements », Québec, Février 2004, p.94.

Une bonne gestion des stocks constitue un facteur de flexibilité pour l'entreprise. En effet, les stocks représentent une charge financière et une immobilisation de capitaux. La gestion des stocks au sein d'une entreprise concerne les postes suivants<sup>4</sup> :

- ✓ Le stock de marchandises : revente de biens à profit, sans transformation préalable.
- ✓ Le stock de matières premières : produits achetés pour être transformés.
- ✓ Le stock de produits semi-finis : il s'agit de produits en cours de fabrication.
- ✓ Le stock de produits finis : une fois la transformation des matières premières achevée, le produit est prêt à être vendu.
- ✓ Le stock d'emballages : il s'agit d'emballages vides tels que des caisses, des palettes, etc.

## **2-Mission et tâches de la fonction approvisionnement**

Parmi les missions et tâches de la fonction approvisionnement, on cite<sup>5</sup> :

### **2-1-Mission**

La mission de la fonction « approvisionnement » est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

### **2-2-Tâches**

La fonction « approvisionnement » a pour tâches de :

- ✓ Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions
- ✓ Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter
- ✓ Rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux.
- ✓ Programmer, passer les commandes d'achats
- ✓ Suivre les livraisons des commandes
- ✓ Contrôler les réceptions des commandes
- ✓ Analyser l'utilisation des achats dans les différents services
- ✓ Gérer les stocks
- ✓ Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs

<sup>4</sup> <https://www.l-expert-comptable.com/la-gestion-des-stocks-definition-enjeux-optimisation.html>. consulté le 09/04/2020

<sup>5</sup> CONVERS. Sylvain, JUVIEN. Jean-Jacques, « *La fonction approvisionnement* », CFR & CGL Consulting, p.01.



### **3-Objectifs et activités de la fonction approvisionnement**

On va énoncer les objectifs de la fonction approvisionnement et les différentes activités de celle-ci :

#### **3-1-Les objectifs**

La fonction achat, qui est depuis toujours une fonction indispensable dans l'entreprise, joue désormais un rôle stratégique de premier plan. Aujourd'hui, elle est devenue une fonction aux multiples facettes mais aussi un secteur incontournable pour assurer la compétitivité de l'entreprise. En effet, dans un environnement économique de plus en plus compétitif, les achats contribuent de façon décisive à la Performance économique de l'entreprise en réduisant les coûts d'achat qui ont un impact direct sur la marge opérationnelle.

Pour être efficace, une politique d'achat doit comporter de nombreux points. Tout d'abord, il convient de chercher et de conserver les fournisseurs qui répondent le mieux aux besoins des clients internes dans les meilleures conditions économiques.

La consolidation des évaluations des fournisseurs est primordiale pour mesurer leur Performance. La fonction achat attache donc une grande importance à l'aptitude des fournisseurs afin de les accompagner dans le développement de ces activités.

En parallèle, elle s'efforce d'optimiser de façon constante les processus administratifs par la réduction des délais et des coûts. Tout ceci, dans le but d'améliorer les performances financières et atteindre les objectifs de l'entreprise.

Plus qu'un intermédiaire entre les services internes et les fournisseurs, elle se positionne comme un « facilitateur »: identification et centralisation des besoins, veille sur le marché, mise à disposition de nouveaux outils...etc.

À court terme, la fonction achat permet de procurer les produits demandés, conformes en quantités, en qualité et délais avec le niveau de service et de sécurité d'approvisionnement.

À long terme, elle permet d'informer l'entreprise des modifications du marché en amont, des menaces, des opportunités et permet de faire des propositions.

La politique d'achat a donc pour objectif d'acquérir les biens et les services nécessaires à l'activité de l'entreprise et à la satisfaction de ses clients, au meilleur coût.

Cela passe par une préoccupation permanente de la qualité des produits, de la sécurisation de l'approvisionnement et de la réduction des coûts d'exploitation dans le cadre de relation fondée sur la confiance mutuelle et l'engagement réciproque. La stratégie d'achat

doit être alignée sur celle de l'entreprise pour contribuer efficacement à sa performance. Il n'existe pas un modèle idéal mais des services achats positionnés là où la stratégie de l'entreprise l'exige.

### **3-2- Les activités**

La fonction approvisionnement a pour activité principale de :

- ✓ Comparer les offres reçues, acheter, conclure des contrats, tenir compte des réglementations douanières pour les produits importés;
- ✓ S'occuper du traitement des commandes, de l'entrée et de la gestion des marchandises, de transport et des questions douanières, des assurances et des opérations financières, suivre l'exécution des commandes;
- ✓ Contrôler après la commande, l'entrée réglementaire des marchandises;
- ✓ Evaluer les produits et comparer les prix;
- ✓ Informer les responsables concernés de la situation du marché, de l'évolution des produits, des prix et des délais de livraisons.

## **4-Le rôle de la fonction approvisionnement**

Le rôle de la fonction approvisionnement se distingue selon trois critères à savoir :

### **4-1-Une source de rentabilité**

Pour l'entreprise parce que les achats représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaire d'une entreprise, la fonction approvisionnement est aujourd'hui identifiée comme stratégique. Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, l'acheteur contribue de façon décisive à la performance économique de l'entreprise en réduisant le coût d'approvisionnement qui a un impact direct sur la marge opérationnelle. Il est à ce titre de plus en plus souvent associé au pilotage de l'entreprise et siège au comité de direction<sup>6</sup>.

### **4-2-Un vecteur d'innovation dans l'entreprise**

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

---

<sup>6</sup> Roger PERROTIN, «Le marketing achats stratégies et tactiques», Edition d'Organisation, Paris, 2001, p.143.

L'acheteur moderne est un créateur direct de valeur dans l'entreprise<sup>7</sup>.

Plus fondamentalement, l'acheteur moderne est au cœur des grands mouvements de nos économies: internationalisation des échanges dans les pays à faible coût de main d'œuvre, tertiarisation de l'industrie européenne, accélération du cycle de développement des produits et services, politique de développement durable.

### **4-3- Une fonction pluridisciplinaire au cœur de l'entreprise**

L'importance stratégique de la fonction fait aujourd'hui de l'acheteur un acteur incontournable qui travaille au carrefour de toutes les fonctions de l'entreprise.

Le « bon » acheteur n'est plus seulement un négociateur habile capable de faire baisser les prix des fournisseurs, ni simplement un gestionnaire de l'approvisionnement. De ce fait, il doit analyser les besoins de ces «clients internes», étudier l'offre de produits et services de marché, maîtriser les outils de pointe et contrôler le retour sur investissement de ces actions.

## **Section 02: la gestion des achats, approvisionnement et stockage**

### **1- les fonction amonts: des achats**

Les achats couvèrent un nombre important d'activités. Pour s'en convaincre, il suffit de rappeler les nombreux termes utilisés pour couvrir ces activités (Achats /Approvisionnement) sont souvent regroupées en deux processus : la gestion des achats et la gestion des approvisionnements.

#### **1 -1- Le processus d'achat stratégique ou l'achat amont**

Ce que nous appelons l'achat amont est un ensemble de démarches d'anticipation des achats et qui regroupe le « marketing achats et l'élaboration des stratégies d'achats ». Il s'agit donc bien de stratégies d'approvisionnement à la disposition de la stratégie d'entreprise. Les outils et méthodes ci-après sont à mettre en œuvre de manière permanente afin de disposer d'aides aux différentes décisions à prendre dans le cadre d'un projet ou d'une production annuelle .

Les différentes étapes de l'achat amont sont les suivantes :

- ✓ la segmentation des achats
- ✓ l'analyse du marché

---

<sup>7</sup> Idem. P.145.

- ✓ la visualisation du portefeuille des achats
- ✓ le diagnostic et l'élaboration des stratégies d'achats
- ✓ les variables de l'achat opérationnel
- ✓ la mise en place des tactiques d'achats

L'ensemble de ces démarches s'inscrit dans ce que nous appelons « le marketing achats ». En effet, d'une manière générale, le marketing achats est une recherche en vue de l'acquisition de produits, activités ou services, sur le marché fournisseurs, en fonction des besoins actuels ou futurs, aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise. C'est donc une démarche privilégiée qui permet :

- ✓ soit de tirer un meilleur parti du marché fournisseurs à partir d'une pratique de l'entreprise,
- ✓ soit de découvrir ou construire le réseau d'un marché fournisseurs, pour un nouveau produit à acheter.

Enfin, cette démarche conduit à la connaissance systématique de l'environnement pour faciliter l'interaction de l'entreprise avec celui-ci en s'y adaptant ou en le modifiant<sup>8</sup>.

## **2- Les fonctions aval: l'approvisionnement**

### **2-1- Organisation de la fonction approvisionnement**

La fonction d'approvisionnement est à cheval entre la fonction achat et la fonction logistique. Elle fait partie de la fonction achat, car l'approvisionneur est celui qui fait vivre le contrat d'achat. C'est lui qui calcule le besoin, passe la commande de routine et s'organise pour que le produit soit à disposition de celui qui en a besoin à l'endroit, au moment et dans les quantités voulues.

En fait, pour comprendre la place de l'approvisionneur il faut repartir de l'acte d'achat.

L'acheteur a écrit ou reçu un cahier des charges de la part de celui qui souhaite consommer un bien. Il a fait le sourcing, a sélectionné un fournisseur et a signé avec lui un contrat. Ce contrat décrit le produit acheté, la quantité prévue sur la période du contrat, les conditions de livraison, le cadencement : c'est-à-dire le délai entre deux commandes et les quantités minimum et maximum qui peuvent être livrées à chaque commande partielle, les conditions de paiement et comme résultante de tous ces éléments le prix d'achat. Si la

---

<sup>8</sup> Roger perrotin, Le manuel des achats, édition d'organisation, Paris,2007,P62.

commande porte sur un produit nouveau, c'est l'acheteur qui a la responsabilité de passer la première commande et de donner la tendance de consommation. Si le contrat porte sur un renouvellement de produit ou sur la substitution d'un produit par un autre de même caractéristique, cette étape peut être déjà sous la responsabilité de l'approvisionneur.

L'approvisionneur prend, si l'on peut dire, le train en marche et c'est là une des difficultés de son métier. Il prend la main sur le contrat quand le flux généré par celui-ci a été initié par l'acheteur. Il constate les quantités consommées et en déduit les quantités à commander pour éviter la rupture tout en ne se laissant pas déborder par les stocks au-delà des ratios admis par la direction de l'entreprise.

Si le produit acheté est consommé rapidement et en quantité, l'approvisionneur doit le commander souvent. Il est donc en contact fréquent avec le fournisseur<sup>9</sup>.

## **2-2-Le processus de gestion d'approvisionnement**

### **2-2-1-Gérer les demandes d'achat**

Il est quelque fois nécessaire de créer une demande d'achat avant de pouvoir créer une commande d'achat. Une demande d'achat est un ordre ou une instruction invitant la fonction achat à acquérir une certaine quantité d'un article ou un service pour une date donnée. Une demande d'achat est un document interne qui n'est pas utilisé en dehors de l'entreprise.

### **2-2-2 - Gérer les commandes d'achat**

#### **A- Les commandes d'achat pour les achats directs**

La création des commandes d'achat pour les achats directs est souvent automatisée en utilisant des méthodes de réapprovisionnement.

Une méthode de réapprovisionnement définit suivant sa fréquence et la quantité une commande de réapprovisionnement doit être effectuée. Selon la méthode retenue la fréquence ou la quantité peuvent être fixes ou variables et calculées de différentes façons.

Le choix de la méthode de réapprovisionnement dépend d'un nombre important de paramètres suivants :

- ✓ les caractéristiques du produit,
- ✓ le coût de possession de stock,

---

<sup>9</sup> Roger Perrotin, Le manuel des achats, édition d'organisation, Paris, 2007, P207.

- ✓ les délais de réapprovisionnement,
- ✓ la valeur du produit, les type de la demande,
- ✓ le nombre de fournisseur, le cycle de vie de produit.

Il existe trois principes méthodes de réapprovisionnement des stocks : le système du points de commande le système a intervalles fixes et le calcul des besoins nets ce dernier est décrit dans la partie.

- **le système de point de commande**

Il existe du point de commande le système du point de commande est une méthode de réapprovisionnement des stocks qui génère une commande de réapprovisionnement lorsque la quantité en stock tombe sous une limite donnée. Le point de commande correspond généralement au niveau de stock nécessaire pour couvrir la demande durant le délai de réapprovisionnement il existe plusieurs type de méthode de réapprovisionnement sur point de commande.

- ✓ **le système minimum – maximum**

Le système minimum – maximum est un type de méthode de réapprovisionnement sur point de commande ou le minimum est le point de commande et le maximum la quantité maximale voulue en stock une commande est générée lorsque la quantité en stock est inférieure a la quantité minimum la quantité de commande est variable et est égale à la différence entre la quantité maximum et la quantité en stock

- ✓ **le système a quantité fixe**

le système de réapprovisionnement a quantité fixe est une méthode de réapprovisionnement des stocks qui généra une commande a quantité fixe lorsque la quantité es stock est inférieure a une limite donnée le point de commande. ce système est généralement utilisé lorsque la demande est constante prévisible.

- **le système intervalles fixes**

Le système de réapprovisionnement a l'intervalle fixe est une méthode de réapprovisionnement des stocks qui génère une commande a un intervalle fixe.

La quantité commandée est variable et est destinée a remplacer la quantité consommée durant la période.

Si une quantité maximale en stock a été définie alors la quantité de réapprovisionnement pourra être égale a cette quantité maximale moins la quantité en stock.

## **B - les commandes d'achat pour les achats indirects**

Une partie importante des achats indirect effectués par une entreprise est réalisée par une des achats de faibles montants (fourniture de bureau, frais de voyage .....), souvent récurrents, dont le coût de gestion peut être parfois très supérieur au montant même de la commande, la gestion de ces achats est difficile à maîtriser car ils sont en règle générale très disséminés et reposent souvent sur des processus manuels.

### **2-2-3- Réception des marchandises**

#### **A- Préparer la réception des marchandises**

La préparation de la réception des marchandises doit prévoir le personnel et les moyens de manutention qui seront nécessaires<sup>10</sup>

#### **B- Réception des marchandises**

Le réceptionnaire reçoit les marchandises livrées par le transporteur. Les marchandises sont déchargées du moyen de transport et entreposées dans la zone de réception.

#### **C - contrôler les marchandises**

Le réceptionnaire contrôle les marchandises réceptionnées avant de les entrer en stocks. Il vérifie en particulier la conformité de la livraison avec le bon de commande. Il vérifie également que les marchandises ne sont pas endommagées .

Si la livraison n'est pas conforme le réceptionnaire peut soit refuser la livraison soit indiquer ses réserves sur le bon de livraison.

#### **D -Entreposer les marchandises**

Les marchandises contrôlées sont transférées de la zone de réception vers la zone de stockage.

La zone de stockage est généralement organisée en emplacement chaque emplacement est identifié par une adresse unique.

### **2-2-4- Contrôle des facteurs fournisseur**

Pour contrôler la facture fournisseur, il est nécessaire de disposer à la fois du BC (bon de commande) et de BR (bon de réception). Le bon de commande permet de vérifier les prix de vente unitaires tandis que le bon de réception permet de connaître les quantités effectivement reçues, ce contrôle se réalise sur la base de trois documents différents ( la commande

---

<sup>10</sup>R Lemgne, « supply chain management » Dunand, Paris, 2013, P .237.

d'achat, le bon de réception et la facture fournisseur)<sup>11</sup>

### **3 -les stocks**

#### **3-1- Définition du stock**

Le stock est l'ensemble des marchandises, ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter des utilisations au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les temps d'une fabrication, ou d'une livraison par des fournisseurs.<sup>12</sup>

Le stock peut concerner de nombreux produits et/ou matières :

- ✓ les matières premières servent à nourrir un système de fabrication en aval et permettent d'en garantir l'approvisionnement.
  - ✓ les produits semi-finis constituent des sous-ensembles du produit final et correspondent à des stocks intermédiaires entre les étapes de la fabrication .
  - ✓ les produits finis ou manufacturés sont prêts à être vendus ou éventuellement utilisés à certaines étapes de la chaîne de production.
- il ne faut pas oublier les produits défectueux ou en fin de vie qui peuvent être réparés ou recyclés

Si les produits ou matières qui le constituent peuvent être très divers, le rôle du stock est de nourrir un processus aval (production ou vente) de manière aussi sécurisée que possible. L'utilité du stock est double. Il permet de faire face à l'évolution du besoin (au sein d'un processus de fabrication) ou de la demande (dans un processus de vente). C'est donc un rempart contre l'incertitude. Il est aussi un moyen de faire face au décalage entre le moment de la passation d'une commande vers l'amont (fournisseur) et celui de la livraison effective. Durant cette période, plus ou moins longue, le stock permet la poursuite de la consommation vers l'aval.

#### **3-2- Les différents coûts de stock**

Au-delà de son utilité dans les processus de l'entreprise, le stock représente un coût pour l'entreprise. Ce coût peut être décomposé en cinq catégories.

---

<sup>11</sup> R. Lemgne, « supply chain management » Dunand, Paris, 2013, P. 84.

<sup>12</sup> - RAMBAUX .A, Gestion économique des stocks, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1963.



**3-2-1- Le coût de lancement (passation de commande)**

Ce coût intègre tout d'abord les coûts administratifs (impression des bons de commande, coûts informatiques) et salariaux (fonction approvisionnement et fonction comptable) correspondant au lancement d'une commande vers l'amont. Il concerne ensuite les coûts de réception et de contrôle des articles à l'arrivée des produits commandés dans l'entrepôt.

**3-2-2- Le coût d'immobilisation**

Le deuxième poste de coût du stock est le coût d'immobilisation. Le choix de mettre un produit en stock correspond à un arbitrage financier entre le placement de la contre-valeur du produit sur les marchés financiers et le fait d'immobiliser cette valeur dans le produit conservé en stock. Dans le premier cas, le placement financier permet à l'entreprise d'obtenir des intérêts auxquels elle renonce en gardant le produit en stock. Le pari de l'entreprise qui réalise le stockage est, en effet, que le résultat de l'utilisation du produit sera plus rentable que la perception d'intérêt sur le capital. Dès lors, les intérêts auxquels l'entreprise renonce doivent être considérés comme un coût afin de mesurer le profit réel de son choix.

**3-2-3- Le coût d'entreposage**

Le troisième élément de coût du stock correspond au coût d'entreposage (ou coût de magasinage). À ce coût correspondent les coûts de l'utilisation de l'entrepôt (foncier, bâtiment et maintenance), les coûts salariaux des agents qui y sont affectés, les coûts des matériels de manutention et de stockage utilisés (chariots élévateurs, transpalettes, étagères de rangement, etc.), les coûts des systèmes d'information liés à l'entreposage, le coût de l'énergie (électricité), les primes d'assurance et les taxes.

**3-2-4- Le coût de rupture**

Le coût de rupture représente le quatrième poste de coût. Le fait de ne pas pouvoir approvisionner un processus en aval par manque de produits en stock engendre, en effet, des coûts. Ceux-ci peuvent s'exprimer de manière très diversifiée. Il peut s'agir d'une perte en chiffre d'affaires (ventes manquées, perte de clients, détérioration durable de l'image de marque de l'entreprise), du paiement de pénalités contractuelles pour retard ou non-livraison.

Ce coût de rupture peut aussi s'exprimer dans les processus internes de l'entreprise en imposant des périodes de chômage au sein des ateliers ou en rendant obsolètes d'autres produits utilisés dans les processus de fabrication.

### **3-2-5- Le coût de démarque**

Enfin, il ne faut pas oublier le coût de démarque. Celui-ci inclut notamment le coût d'obsolescence qui correspond au vieillissement de certains produits qui ne peuvent plus être vendus ou consommés pour cause de dépassement des dates de péremption ou d'évolution technique ou technologique. Parmi les autres éléments du coût de démarque, les produits abîmés, cassés, perdus ou volés doivent aussi être pris en compte pour disposer d'une évaluation aussi juste que possible du coût du stock au sein de l'entreprise.

### **3-3-les règles appliquer pour la gestion de ses stocks**

Les règles de gestion des stocks applicables à la TPE ou à la PME concernent à la fois les aspects physiques (organisation du lieu de stockage), les aspects managériaux (calcul d'un stock de sécurité, calcul du point de réapprovisionnement) et des règles légales (inventaire notamment).

#### **3-3-1-L'organisation du lieu de stockage**

La gestion du stock dans l'entrepôt repose tout d'abord sur l'organisation de l'affectation physique des emplacements aux références stockées selon une stratégie de rangement et de déplacements optimisés. Le souci constant du responsable d'entrepôt est, en effet, de stocker les produits en utilisant des règles de gestion permettant l'optimisation de la préparation de commandes, en maximisant l'utilisation de la capacité de l'entrepôt et en minimisant les mouvements de palettes (entrées/sorties).

Le processus de gestion de stocks proprement dit implique ensuite de connaître aussi précisément que possible l'en-cours présent dans l'entrepôt (voir ci-dessous les trois types d'inventaires). À partir des résultats obtenus, les anomalies de stock détectées permettent de mettre en place des procédures de gestion des ajustements positifs/négatifs ou des changements d'emplacements.

En aval du stockage, la gestion de stock est directement connectée à l'évaluation du réapprovisionnement des emplacements dans une zone spécifique de l'entrepôt, au

déplacement des références concernées, à la validation des transferts d'emplacements et, enfin, à la mise à disposition des préparateurs de commandes.

Le choix de la structure de stockage est fonction de la nature des produits stockés, des règles de gestion et des opérations physiques requises par l'organisation logistique de l'entreprise.

### **3-3-2-Les principes de management des stocks**

#### **3-3-2-1- Les règles de rangement dans l'entrepôt: le classement ABC**

Tous les produits ne sont pas traités de la même manière dans l'entrepôt. On observe que la plupart du temps, les principes de Pareto<sup>13</sup> s'appliquent à l'entrepôt. Vingt pour cent des références représentent quatre-vingts pour cent de l'activité de l'entrepôt. Il est donc important d'organiser l'espace d'entreposage autour des produits ayant une forte rotation et d'optimiser la gestion de cette famille de référence. Les produits sont classés en trois catégories :

- **Produits à forte rotation** (classe A) jusqu'à 80 % des rotations pour 20 % des références environ : implanter ces produits vers les têtes de étagères pour réduire les déplacements. Implanter les réserves proches de la zone de stockage. Prévenir les ruptures potentielles en surveillant ces produits, particulièrement par la fixation d'un seuil de réapprovisionnement, par exemple, et en optimisant le stock de sécurité.

- **Produits à rotation moyenne** (classe B), environ 15 % des rotations pour 30 % des références : implanter ces produits derrière les classes A.

- **Produits à faible rotation** (classe C), 5 % des rotations pour 50 % des références : implanter ces produits au fond des allées de stockage.

#### **3-3-2-2-Le calcul de son stock de sécurité**

Le stock de sécurité correspond à un niveau de stock minimal défini par le gestionnaire de stock et dont la finalité est d'éviter la rupture. Le niveau de stock de sécurité sera d'autant plus important que la demande et les délais de réapprovisionnement sont imprévisibles et que l'entreprise souhaite éviter la rupture.

Si de nombreuses techniques permettent de calculer un stock de sécurité, la plupart s'appuient

---

<sup>13</sup> Thierry Roques, «Optimisez votre chaîne logistique», édition Afnor et Livres à vivres, Saint-Denis Cedex, 2015 .p43.

sur des outils mathématiques relativement complexes<sup>14</sup>

Une méthode de calcul simple permet de définir le niveau de stock de sécurité . Si on connaît la demande moyenne et la demande maximale sur la période ainsi que le délai d'approvisionnement, on peut aisément définir le stock de sécurité requis avec la formule suivante<sup>15</sup>

### **3-3-2-3-Les règles de réapprovisionnement de l'entrepôt**

La problématique du réapprovisionnement du stock est, elle aussi, cruciale. Elle peut se résumer à deux questions : Quand ? Et combien ? Il existe plusieurs techniques de calcul pour répondre à ces deux questions. La méthode proposée ici correspond à une situation où l'approvisionnement peut se faire en continu en situation de demande et de délai constants. Le système est fondé sur le calcul d'un seuil de réapprovisionnement qui peut être défini à partir du stock de sécurité plus le stock minimum. Lorsque ce seuil est atteint, une quantité prédéterminée est alors réapprovisionnée. Cette quantité correspond à la demande moyenne durant la période allant de la passation à la réception de la commande. On peut alors en déduire la position de stock :

### **3-3-2-4-Les obligations d'inventaire**

L'inventaire est une obligation légale à laquelle sont soumises les entreprises à la fin de l'exercice comptable. L'inventaire se traduit par une vérification physique des immobilisations et des stocks de marchandises. C'est notamment la réalisation physique de l'inventaire des stocks de marchandises qui permet de mesurer le phénomène de démarque inconnue.

---

<sup>14</sup> <http://www.lokad.com/fr/calculer-stocks-de-securite-avec-Excel>.

<sup>15</sup> Thierry Roques, «Optimisez votre chaîne logistique», édition Afnor et Livres à vivres, Saint-Denis Cedex, 2015 .p44.

### **Section 3 : La fonction achat et approvisionnement, apports et relation avec les autres fonctions**

#### **1- la distinction entre achat et approvisionnement**

##### **1-1-Fonction Achats**

Nous définirons la fonction Achats comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services que cette entité produit et vend.

Une mission doit en général être assortie d'objectifs opérationnels clairs. Ainsi, selon les enjeux que nous avons abordés précédemment, les Achats doivent remplir cette mission dans les meilleures conditions possible aux plans économique (prix/ coûts), de qualité, de livraison et de service, ainsi qu'en termes de sécurité des actes d'achat et d'approvisionnement. De fait, la fonction Achats comporte ainsi une dimension stratégique et tactique importante autant qu'un versant opérationnel.

Cette mission doit évidemment être précisée et adaptée, comme on le verra, selon les enjeux stratégiques et économiques de l'entreprise, les types de produits et services achetés et les caractéristiques des marchés fournisseurs concernés.

On parle principalement de fonction approvisionnements dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de la distribution. Cela concerne *l'exécution opérationnelle de l'achat*, la fonction approvisionnements s'inscrivant fonctionnellement dans le management de la *supply chain*.

##### **1-2-Fonction Approvisionnements**

Cette fonction traite ainsi de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande ou d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont.

Ainsi définie, cette fonction correspond donc à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat : elle est complémentaire et directement connexe de la fonction Achats. De plus, les problématiques d'optimisation et de sécurité des

approvisionnements doivent être intégrées dans les contrats d'achat comme on le verra plus loin.

Dans le cas des entreprises non industrielles, on est également confronté à la question des approvisionnements pour les achats indirects récurrents, généralement encadrés par un contrat d'achat, qu'il s'agisse de fournitures de bureau, de fournitures de petit matériel informatique, de pièces pour la maintenance des bâtiments.<sup>16</sup>

## **2-Les relations entre les achats et les autres fonctions de l'entreprise**

La fonction achats est une fonction support qui a toutes les autres fonctions comme clients internes.

Cependant, elle entretient d'autres relations, avec certaines de ces autres fonctions, que la simple satisfaction de leurs besoins.

### **2-1- Les achats et la finance : entre collaboration et conflit**

La fonction achats collabore avec la finance et le contrôle de gestion dans le suivi de sa performance et dans la détermination d'une stratégie avec des objectifs financiers précis. Ayant une influence très forte sur la structure des coûts, elle est particulièrement surveillée. Cependant, elle doit prendre une certaine autonomie et savoir imposer certains projets parfois coûteux et peu rentables à court terme, mais déterminants pour la pérennité de l'entreprise et susceptible de créer des avantages concurrentiels à moyen ou long terme.

On constate généralement que :

- ✓ Pour les produits à faible valeur ajoutée, il y a un consensus entre les achats et la finance qui vont avoir les mêmes objectifs de rationalisation des coûts.
- ✓ Pour les produits à forte valeur ajoutée, il peut y avoir des divergences, et les achats développent parfois des stratégies spécifiques, qui plient sous les exigences du secteur financier.

Pourtant, la stratégie achat peut et doit, même, dans certains cas aller à l'encontre de l'amélioration des marges :

---

<sup>16</sup> Olivier Bruel & Pascal Ménage, "Politique d'achat et gestion des approvisionnement", édition 2019, DUNOD, P08.

- ✓ Pour obtenir un niveau de qualité plus élevé des composants et donc avoir des produits finis plus compétitifs.
- ✓ Pour obtenir des délais plus courts et réduire le « Time to Market » pour le client final.
- ✓ Pour améliorer l'image des produits finis avec des labels, des normes, des garanties, des produits d'origine française ou européenne.
- ✓ Pour intégrer certains fournisseurs et obtenir de leur part plus de flexibilité, des exclusivités sur leurs innovations et d'autres privilèges par rapport à leurs autres clients.

## **2-2- La production**

Un client essentiel qui exige la qualité avant tout. La production est généralement le principal client des achats et surtout le plus stratégique. La satisfaction de la fonction production est donc un des premiers indicateurs de performance des achats. Si certaines pièces ralentissent les opérateurs, dégradent les machines, ne s'assemblent pas correctement, ne passent pas les contrôles qualités... c'est le service achats qui sera tenu pour responsable presque systématiquement. Celui-ci est garant que les composants livrés ne présenteront pas de défauts qui vont augmenter le taux de rebuts, comme un plastique qui ne résiste pas bien à la chaleur, des métaux qui s'oxydent, des colles ou des couleurs qui ne tiennent pas.

Par ailleurs, les achats doivent s'assurer de la provenance des produits, de leur respect des normes en vigueur, de leur compatibilité, de leur durée de vie, de leur retraitement après usage. Les fournisseurs doivent être régulièrement audités pour s'assurer qu'ils tiennent bien leurs engagements, qu'ils travaillent dans les règles de l'art et qu'ils investissent pour maintenir, voire améliorer, leurs performances et pour innover.

Le niveau de qualité requis par les clients internes et externes est essentiel pour déterminer la politique achats de l'entreprise. Ainsi, pour qu'un produit fini puisse atteindre un niveau de qualité donné, il est nécessaire – mais pas suffisant – que tous ses composants atteignent au moins ce niveau de qualité.

La qualité est une des trois composantes traditionnelle du besoin avec les coûts et les délais. Elle est généralement liée au prix : plus la qualité est élevée, plus le prix risque de l'être. Il est souvent nécessaire de trouver un équilibre entre un niveau de qualité requis et un

prix acceptable. Certaines normes ou certifications imposées par la production jouent un rôle déterminant dans la façon dont les acheteurs vont sélectionner les fournisseurs.

### **2-3 L'interdépendance entre les achats et la logistique**

Les problématiques liées à la logistique se sont fortement complexifiées à la fin des années 90, avec le recentrage des entreprises industrielles sur leurs compétences spécifiques, comme dans les secteurs électroniques, informatiques ou automobiles : celles-ci doivent désormais s'approvisionner<sup>17</sup>.

### **3- L'apport de l'audit de la fonction achat**

L'audit est la procédure de contrôle de la conformité d'une tâche, d'une activité, d'un processus, d'une entreprise. Si l'audit est souvent assimilé au fait de dresser un état des lieux, il ne se limite pas à cet aspect d'inventaire. Il est l'étude d'un système dynamique. L'audit étudie non seulement l'image du système à un instant donné (ce qui pour les états comptables et financiers correspond au bilan), mais il étudie également l'évolution du système, les entrées et les sorties de la période observée, les inputs et les outputs des processus.

Il est fréquent de considérer que l'audit permet de s'assurer de la conformité d'une situation, d'un processus, d'une entreprise à l'image qui en est donnée. Un peu comme s'il était nécessaire de vérifier qu'une image photo est conforme à la scène photographiée. Les normes d'audit s'attachent aux conditions de représentation de l'image. Celle-ci est normée, elle doit obéir à des paramètres strictement définis.

Pour étudier un système, il faut comprendre son fonctionnement. Dans le cas contraire, on peut en dresser un inventaire mais on omettra l'aspect le plus important : l'action coordonnée des différents éléments du système. Un système, ou une entreprise, ne fonctionne efficacement que s'il est pourvu de mécanismes de régulation, de contrôle et de correction. L'ensemble de ces mécanismes, destinés à assurer le fonctionnement harmonieux et efficace du système ou de l'entreprise, constitue le contrôle interne. Il n'y a pas d'audit fiable et utilisable sans une connaissance et une analyse des forces et faiblesses du contrôle interne.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA091644.pdf>

<sup>18</sup> Benoît Pigé, Audit et contrôle interne (2017), EMS Editions, p 52.



**Conclusion**

A partir de ce chapitre, nous pouvons conclure que la fonction approvisionnement est un processus unique basé sur un ensemble des pratiques coordonnées et maîtrisées, comportant les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs dans le but d'atteindre la performance.

On constate que la fonction Approvisionnement est devenue un facteur essentiel de réduction des coûts et représente une source d'avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service à la clientèle. Pour cette raison, toutes les entreprises accordent à la fonction approvisionnement une attention particulière et tentent d'avoir une gestion efficace leur permettant de répondre aux attentes de leurs clients à moindre coût.

# *Conclusion générale*

## **Conclusion générale**

---

L'avènement d'une nouvelle époque économique dictée par la mondialisation des marchés et les échanges entre les entreprises dans un environnement économique marqué par les transformations rapides, complexes et profondes affectant les domaines de production, de distribution, d'approvisionnement et d'organisation de toutes les industries.

Une fonction Approvisionnement bien gérée et bien coordonnée avec les unités de production, signifie une détermination efficace des objectifs, de fixer correctement un niveau de qualité des produits adéquat. Ceci en vue de répondre positivement aux exigences du marché et de satisfaire mieux les besoins des consommateurs.

Le processus d'approvisionnement se doit de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue visant à rechercher les dysfonctionnements afin d'y remédier, il est aussi une approche de tension des flux visant prioritairement la régulation des stocks et la diminution des délais de réponses par la mise en œuvre de techniques connues et maîtrisées.

Pour conclure, l'Audit de la fonction approvisionnement consiste donc à détecter les défaillances pour les corriger et les points forts pour en profiter. Il se base sur plusieurs outils et doit finalement permettre les objectifs en terme de performance et de pérennité.

# *Bibliographie*

## Bibliographie

### Livres et ouvrages

- Milok, A.(2014). Audit et commissariat aux comptes (éd. 12). Paris Edition E-thèque.
- RENARD,J.(2016).Théorie et pratique de l'audit interne (éd.9). Paris: Edition Eyrolles.
- JULIEND, «la conduite d'une mission d'audit interne», 2<sup>ème</sup> édition Du nod, Paris, 1995.
- SARDIA,«Audit et contrôle interne bancaire», Edition Afgee, Paris, juillet 2002.
- Bourrouilh- Parège, O., Shick, P., &Vera, J. Audit interne et référentiels de risques. Paris: Edition Dunod. (2010).
- RENARD,J.(2013).Théorie et pratique de l'audit interne (éd. 8). Paris: Edition Eyrolles.
- Réda, K.(2010).Les application de l'audit interne. Alger: Edition Houma.
- JACQUES Renard, «Théorie et pratique de l'audit interne», édition d'organisation, PARIS, 2000.
- NOME 2200 publient par L'IFAC I «Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne», octobre2008, révisé Octobre 2012.
- Institut de l'Audit Interne (IFACI), « La conduite d'une mission d'audit interne », Ed DUNOD, 1995.
- SCHICK Pierre et autres, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris, 2010.
- CARTIER LE GUERINEL Michèle, « Guide pratique d'audit : Aide a la mise en œuvre du référentiel des normes », ordre des experts comptables, Maroc, 2006, p.33.
- JAVEL. George, « Gestion de la production »,4<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, paris, 2010.
- BRUEL. Olivier, «Politique d'achat et gestion des approvisionnements», 3<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, Paris, 2008.
- Agence canadienne de développement international, «guide des approvisionnements», Québec, Février 2004.
- CONVERS. Sylvain, JUVIEN. Jean-Jacques, « La fonction approvisionnement », CFR & CGL Consulting.
- Roger PERROTIN, «Le marketing achats stratégies et tactiques», Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- Roger PERROTIN, Le manuel des achats, édition d'organisation, Paris,2007.
- R Lemgne, « supply chain management », édition Dunand, paris, 2013.
- RAMBAUX .A, Gestion économique des stocks, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1963.
- Olivier Bruel & Pascal Ménage, "Politique d'achat et gestion des approvisionnement", édition

2019,DUNOD.

Thierry Roques, «Optimisez votre chaîne logistique», édition Afnor et Livres à vivres, Saint-Denis Cedex, 2015.

Benoît Pigé, Audit et contrôle interne (2017), , EMS Editions.

### **Sites internet**

<https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA091644.pdf>

<http://www.lokad.com/fr/calculer-stocks-de-sécurité-avec-Excel>.

<https://www.l-expert-comptable.com/la-gestion-des-stocks-definition-enjeux-optimisation.html>.

# Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Introduction générale .....	1
Chapitre 01 : Cadre conceptuel de l'audit interne .....	3
Section 01 : Généralités sur l'audit interne .....	3
1- Dimension historique et définitions .....	3
1-1- Dimension historique .....	3
1-2- Définitions de l'audit interne.....	5
2- Objectifs de l'audit interne .....	6
3- Les fonctions voisines .....	7
3-1- L'audit externe .....	7
3-2- le contrôle de gestion.....	8
3-3- L'audit interne et l'inspection.....	9
3-4- Le risque management .....	10
section 2: Déroulement d'une mission de l'audit interne .....	11
1- Définition d'une mission de l'audit interne .....	11
2- Les critères de la mission d'audit .....	12
2-1- Le champ d'application.....	12
2-2- La durée.....	12
3- Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne.....	13
3-1- Les phases de préparation .....	13
3-1-1- Ordre de mission .....	14
3-1-2- Etape de familiarisation .....	14
3-1-3 Etape de l'identification et de l'évaluation des risque .....	15
3-1-4- La définition des objectifs.....	15
3-2- La phase de réalisation .....	15
3-2-1- La réunion d'ouverture .....	16
3-2-2- Le programme d'audit .....	16
3-2-3- Le questionnaire de contrôle interne.....	17
3-2-4- Le travail sur le terrain .....	18
3-3- La phase de conclusion .....	18
3-3-1- Le projet de rapport.....	19

3-3-2- La réunion de validation et de clôture .....	19
3-3-3- Le rapport d'audit final.....	19
3-3-4- Le plan d'action.....	20
section 3 : Les outils d'audit interne.....	20
1- Les outils d'interrogation .....	21
1-1-1- Avant l'interview .....	21
1-1-2- Pendant l'interview.....	21
1-1-3- Après l'interview .....	21
1-2- Les sondages statiques .....	21
1-3- Les outils informatiques .....	22
1-3-1- Les outils de travail de l'auditeur .....	22
1-3-2- Les outils de réalisation des mission .....	22
1-3-3- Les outils de gestion du service .....	23
1-3-4- L'informatique communicante .....	23
1-3-5- Questionnaire de contrôle interne .....	23
2- Les outils de description .....	24
2-1- Les organigrammes .....	24
2-2- Le narratif .....	25
2-3- Le diagramme de circulation des documents (DCD) .....	25
2-4- La grille de séparation des tâches .....	27
2-5- Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).....	28
3- Les technique de l'auditeur interne .....	28
3-1- Vérifications.....	28
3-2- Analyses .....	29
3-3- Rapprochements .....	29
3-4- Confirmation des tiers .....	29
Chapitre 02 : Cadre général de la fonction approvisionnement .....	31
Section 01: Fonction approvisionnement .....	31
1- Définition de la fonction approvisionnement .....	31
1-1- Définition de la fonction achat .....	31
1-2- Définition de la gestion des stocks .....	31
2- Mission et tâches de la fonction approvisionnement.....	32
2-1- Mission.....	32
2-2- Tâches.....	32
3- Objectifs et activités de la fonction approvisionnement.....	33



3-1-Les objectifs .....	33
3-2-Les activités .....	34
4-Le rôle de la fonction approvisionnement .....	34
4-1- Une source de rentabilité.....	34
4-2- Un vecteur d'innovation dans l'entreprise.....	34
4-3- Une fonction pluridisciplinaire au cœur de l'entreprise.....	35
Section 02 : La gestion des achats, approvisionnement et stockage .....	35
1- Les fonction amonts: des achats .....	35
1-1- Le processus d'achat stratégique ou l'achat amont .....	35
2- Les fonction aval: approvisionnement .....	36
2-1- Organisation de la fonction approvisionnement.....	36
2-2-Le processus de gestion d'approvisionnement.....	37
2-2-1- Gérer les demandes d'achat .....	37
2-2-2- Gérer les commande d'achat .....	37
2-2-3- Réception des marchandises .....	39
2-2-4-Contrôle les facteur fournisseur .....	39
3- Les stocks .....	40
3-1- Définition du stock.....	40
3-2- Les différents coûts de stock .....	40
3-2-1- Le coût de lancement (passation de commande).....	41
3-2-2- Le coût d'immobilisation.....	41
3-2-3- Le coût d'entreposage.....	41
3-2-4- Le coût de rupture .....	41
3-2-5- Le coût de démarque .....	42
3-3- Les règle appliquer pour la gestion des stocks .....	42
3-3-1- L'organisation du lieu de stockage.....	42
3-3-2- Les principes de management des stocks.....	43
3-3-2-1- Les règles de rangement dans l'entrepôt ( le classement ABC) .....	43

3-3-2-2- Le calcul de stock de sécurité .....	43
3-3-2-3- Les règles de réapprovisionnement de l'entrepôt.....	44
3-3-2-4- Les obligations d'inventaire .....	44
Section 03: La fonction achat et approvisionnement, apports et relation avec les autres fonctions .....	45
1- La distinction entre achat et approvisionnement .....	45
1-1- Fonction achats.....	45
1-2- Fonction approvisionnements.....	45
2- Les relations entre les achats et autres fonctions de l'entreprise .....	46
2-1- Les achats et la finance: entre collaboration et conflit .....	46
2-2- La production .....	47
2-3- L'interdépendance entre les achats et la logistique .....	48
3- L'apport de l'audit de la fonction achat.....	48
Conclusion générale.....	50

## **Résumé**

*L'audit de la fonction approvisionnement consiste à détecter les défaillances et les anomalies qui peuvent bloquer soit la procédure achat ou stockage et en suite pour suggérer des solutions ou faire des recommandation qui permettent d'y remédier et de les éviter d'une manière définitive. Il se base sur plusieurs outils et doit finalement permettre les objectifs en terme de performance et de pérennité.*

*Pour cela, ce travail est construit d'une manière progressive ; En premier lieu, nous avons essayé de cerner les concepts relatifs à l'audit interne. Dans un second temps, nous avons présenté en cadre général la fonction approvisionnement. Enfin, nous avons terminé notre travail par une conclusion générale qui porte un aperçu générale sur l'importance de l'audit de la fonction approvisionnement au sein d'une entreprise et sa contribution à la prise de décision.*

**Mots clés :** Audit interne, performance, pérennité, approvisionnement, décision.

## **Abstract**

*Audit of the supply function consists of detecting failures and anomalies that can block either the purchasing or storage procedure and then to suggest solutions or make recommendations that allow them to be remedied and avoided in a way. definitive. It is based on several tools and must ultimately allow the objectives in terms of performance and sustainability.*

*For this, this work is built in a progressive way; First, we tried to identify the concepts relating to internal audit. Secondly, we presented the supply function in general. Finally, we ended our work with a general conclusion which provides a general overview of the importance of the audit of the procurement function within a company and its contribution to decision-making.*

**Keywords:** Internal audit, performance, sustainability, supply, decision.