

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION**

Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences financière et comptabilité

**Option** : comptabilité, contrôle et Audit

**Thème Intitulé** :

**Analyse d'un système de contrôle interne  
Cas Profert SPA**

**Organisme d'accueil** :



**Réalisé par** :

Nouhoum Bocoum

Mohamed Ag Inazawey

**Sous la direction de:**

Mr Arab zoubir

**Année universitaire : 2021/2022**

## DEDICACES

Sans l'aide de Dieu ce travail n'aurait pas été fait. Nous tenons à dédier ce modeste travail À nos chers parents, à ceux qui sont notre raison d'être et qui ont offert toute leur vie pour nous, Par leurs sacrifices pour notre bonheur et la réussite dans nos études. Nos Chères frères et sœurs ; À toute nos familles et nos ami(e)s ; À tous les professeurs et enseignants qui ont collaborés à notre formation depuis notre premier Cycle d'études ; À tous ceux qui nous ont aidés de loin ou de près durant nos études.

## REMERCIEMENT

Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre d'une seule personne ; Il nous est offert ici , à travers ces quelques lignes, la possibilité d'adresser nos remerciements les plus chaleureux à toutes les personnes qui par leurs conseils, leurs suggestions ou par leurs simples présences qui ont eu la gentillesse de faire de ce projet un moment profitable et qui, par la confiance, la patience et l'amitié qu'ils ont manifestées en nos égards nous ont permis d'aboutir à l'accomplissement de ce projet ; on s'excuse par avance auprès de ceux qu'on oublierai de citer ou qu'on ne pourrai évoquer explicitement dans ce paragraphe , et on leur réaffirme par ailleurs notre reconnaissance . On pense ici , en premier lieu , exprimer nos sincères remerciements à Monsieur **Arab Zoubir** professeur encadrant qui nous a bien encadré, dirigé et aidé pour s'intégrer dans le milieu professionnel et d'apprendre plein de choses au niveau pratiques ; on lui est reconnaissant de nous avoir accordé toutes sa confiance pour mener à bien notre mémoire en nous procurant toutes sortes de conseils , de remarques, de recommandations et pour ses efforts tout au long de nos études .

Nos vifs remerciements à tous l'ensemble du personnel du bureau d'études de notre départements des sciences financières et comptables pour leurs gentillesse, pour la formation de qualité qu'ils nous assurent et leurs collaborations depuis le début jusqu'à la fin de notre exercices et on souhaite que le travail réalisé soit à la hauteur de leurs espérances ainsi qu'aux attentes de nos encadrant ;

Avec énormément de plaisir nous exprimons notre reconnaissance à nos familles, nos parents ainsi que nos frères et sœurs pour leur présences et leur soutiens sur le plan moral, matériel, et financier durant toute la période de nos études ;

Nous ne manquons pas aussi de témoigner notre profonde gratitude à tous les enseignants de **L'UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**, particulièrement notre département **des sciences financières et comptabilité**.

# **SOMMAIRE**

Sommaire .....	0
<b>Introduction Générale :</b> .....	1
<b>Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne</b> .....	3
Introduction chapitre I.....	3
Section I : Aspects généraux du contrôle interne.....	3
Section II : Dispositif d'un processus de contrôle interne.....	12
Section III : Composantes (outils) d'un SCI.....	17
Conclusion chapitre I .....	24
<b>Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement</b> .....	25
Introduction chapitre II .....	25
Section I : Généralités sur le circuit achat/approvisionnement.....	25
Section II : Objectifs et mise en place des mécanismes de la fonction achats/approvisionnements .....	29
Section III : Mise en place d'un système de contrôle interne.....	36
Conclusion chapitre II .....	40
<b>Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA</b> .....	41
Introduction chapitre III .....	41
Section I : La présentation de l'organisme d'accueil : ses activités, ses missions et ses spécificités. ....	41
Section II : Analyse du système de contrôle interne de la SPA Profert .....	51
Section III: Le contrôle interne au sein de Profert SPA .....	63
Conclusion chapitre III.....	67
<b>Conclusion générale :</b> .....	68
Bibliographie : .....	70
Liste des abréviations : .....	76
Liste des figures, tableaux : .....	78
<b>Table des matières</b>	

# **INTRODUCTION GENERALE**

### **Introduction Générale :**

Quand une entreprise grandit, la maîtrise par une seule personne ne devient de plus en plus difficile et le dirigeant peut donc de plus en plus difficilement assurer le contrôle des opérations. Il doit donc imaginer un modèle d'organisation alternatif qui lui permet de conserver une assurance raisonnable. Pour mettre en place ce modèle d'organisation alternatif, il va donc utiliser un système de CI (contrôle interne) qui devra lui permettre d'atteindre ses objectifs. Ce système de CI n'est pas un but en soi pour le dirigeant de l'entreprise mais plutôt un moyen qui doit lui permettre de parvenir à réaliser certains objectifs.

Le contrôle interne demeure très important pour une quelconque entreprise ou un établissement. Il assure la pérennité et le bon fonctionnement des divers départements au sein de l'entreprise. En conséquence, ceux qui se chargent du contrôle devraient être compétents. Plusieurs types de contrôle existent ; citons entre autre le contrôle interne, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, l'audit interne, audit externe etc. Mais ce qui nous intéresse aujourd'hui : est le « **CONTROLE INTERNE** ».

Le contrôle interne est envisagé comme un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adaptés à chaque société, qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations, à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le contrôle interne permet d'obtenir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et propose à cette fin des mécanismes et des mesures appropriés.

En définitive le contrôle interne est devenu une préoccupation fondamentale et doit faire l'objet d'une évaluation ou d'une étude approfondie.

La problématique concernant ce thème s'articule autour de la question principale suivante:  
**« Comment améliorer le développement des activités de la société Profert SPA par la mise en place d'un système de contrôle interne ? »**

Pour faire connaître le contrôle interne qui reste un concept souvent confondu à l'audit interne et le commissariat aux comptes ; Il est important de se poser les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs dévolus au SCI au sein de la SPA Profert ?
- Quels peuvent être les impacts d'un tel dispositif pour la société Profert SPA ?

Pour répondre à ces questions, il est important de situer le problème dans un cadre plus vaste, ceci permet également de rentrer dans la vie active des entreprises pour découvrir plus précisément le milieu professionnel ; D'où l'élaboration de nos recherches au niveau de l'entité «PROFERT SPA» de Bejaia, plus précisément au sein de leur département finance et comptabilité.

L'élaboration de ce rapport a pour principale source nos connaissances acquises tout au long de notre formation scolaire et de nos recherches personnelles, il est structuré selon trois chapitres couvrants l'ensemble des axes de notre travail.

Pour pouvoir réaliser ce travail et répondre à la problématique posée ; nous baserons notre réflexion sur les deux hypothèses suivantes :

- **H1** : Le contrôle interne constitue un précieux outil de gestion pour le dirigeant dans sa prise de décisions en minimisant les risques résultants de l'activité du centre et les risques d'erreur ou de fraudes.
- **H2** : Le contrôle interne vise à assurer une parfaite maîtrise des activités de Profert SPA

Le plan dans tout travail de recherche revêt une importance majeure. Dans le cadre de notre réflexion, nous articulerons notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre, intitulé « Approche conceptuelle du contrôle interne », traite les sections suivantes : aspects généraux du contrôle interne, puis le dispositif d'un processus de contrôle interne et enfin ses différentes composantes.
- Le deuxième chapitre, traite les sections suivantes : introduction au circuit achat/approvisionnement, ensuite les objectifs et mise en places des mécanismes de la fonction achats/approvisionnements. Enfin, les principales phases de la mise en place d'un SCI.
- Quant au troisième chapitre, traite les sections suivantes : Présentation de l'organisme d'accueil Profert SPA, ensuite le contrôle interne au sein de l'organisme d'accueil Profert SPA, et enfin la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de l'organisme d'accueil Profert SPA.

## **Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne**

# Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

### Introduction chapitre I

A partir des différentes définitions du contrôle interne fournies par les divers organismes nationaux et internationaux, nous pouvons définir le contrôle comme un processus ou moyen par lequel la direction générale et les différents niveaux visent à atteindre leurs objectifs. Néanmoins, le contrôle interne n'apporte pas une garantie totale mais une couverture raisonnable des risques.

Les entreprises ont alors besoins qu'un guide leur soit fourni pour mettre en place ces principes en définissant chaque élément de contrôle interne.

Dans ce premier chapitre, nous visons à étudier les principaux aspects théoriques de notre sujet. Nous essayerons d'aborder au premier lieu des généralités sur le contrôle interne, à travers : sa définition et ses composantes, puis dans la deuxième section nous essayerons de donner les avantages et les limites CI, ensuite pour la troisième section nous aborderons les différentes composantes d'un SCI.

### Section I : Aspects généraux du contrôle interne

Certaines crises d'entreprises et faillites ont montré qu'il était urgent d'agir en matière de surveillance des entreprises. De ce fait, diverses réglementations, allant parfois très loin, sont venues encadrer les activités de surveillance et de contrôle de ces dernières.

#### I.1. Historique du contrôle interne

La traduction littérale de l'expression francophone contrôle interne en anglo-saxonne signifie « the internal control » ou « business control », dans lequel le verbe « to control » signifie conserver la maîtrise de la situation. Alors que, en français le mot « contrôle » compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l'évaluer<sup>1</sup>

Le contrôle interne est issu de l'histoire de la comptabilité depuis l'Antiquité. Le développement de la vie sociale, en particulier la formation d'États et de Royaumes qui devaient collecter des impôts, exigeait de l'endurance pour tenir des comptes et faire des calculs. Ce besoin

---

<sup>1</sup> : Bernard, Frédéric / Gayraud, Rémi et Rousseau, Laurent. « Contrôle interne », 3ème Edition, Editeur : Maxima, Publication 2010. Page 12

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

est à l'origine de la comptabilité. Les anciens ont compris très tôt que non seulement un bon système d'information est utile, mais aussi une bonne gestion financière.

Henry Fayol, l'ingénieur qui avait occupé, en 1888, le poste de directeur générale d'une grande entreprise minière et de métallurgie, avait déjà montré les insuffisances de la fonction administrative et l'organisation au sein d'une entreprise. Ainsi en 1916, Fayol précise que le mot administrer signifie : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler.

Alors nous constatons que le contrôle interne est un concept ancien qui a évolué avec le changement de l'environnement économique et réglementaire pour qu'il s'adapte avec les organisations de nos jours.

En 1977, l'ordre des experts comptables avait lancé la première définition du contrôle interne très proche de la vision maintenant répandue internationalement et qui a donné lieu à la publication des principaux référentiels.<sup>2</sup>

En suite aux États Unis, la « Treadway commission » constitue, en 1992, un groupe de travail pour établir une nouvelle approche du contrôle interne. Cette approche est connue sous le nom de COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission).

### I.2. Définitions du contrôle interne

Le contrôle interne est un concept très important pour une entreprise et son management et vise à leur donner un meilleur contrôle sur tous les processus qu'une entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Pour cerner précisément la notion actuelle de contrôle interne, plusieurs définitions peuvent être proposées :

---

<sup>2</sup> <https://www.lacademie.info> consulté le 20 avril 2022

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

### **Selon le conseil supérieur de l'ordre des experts comptable français (OECF)<sup>3</sup>**

En 1977 l'ordre des experts comptables français a défini le contrôle interne comme : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, le sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instruments de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

### **Selon le référentiel COSO<sup>4</sup>**

« Le contrôle interne est défini comme un processus mise en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, et la conformité aux lois et règlements ».

### **Selon le droit comptable OHADA<sup>5</sup>**

« C'est un Ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer d'un côté, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information de l'autre, l'application des instructions de la direction. Le contrôle interne permet aussi de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. ».

### **Selon L'US GAAP<sup>6</sup>**

Les normes **US GAAP** (United states Generally Accepted Accounting Principles) sont les règles comptables en vigueur aux Etats-Unis. Les **US GAAP** sont applicables aux entreprises cotées aux Etats-Unis. Beaucoup de groupes internationaux les ont adoptées. Selon l'US GAAP«

---

<sup>3</sup> : Jacque RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'Organisation, Paris, 2006, Page 234.

<sup>4</sup> Mouhamed HAMZAOUI, « Audit, Gestion des Risques d'Entreprise et Contrôle Interne » 2ème Edition, Pearson Éducation, Paris, 2008, Page 80.

<sup>5</sup> [https://www.memoireonline.com/10/09/2809/m\\_Evaluation-du-contrle-interne-cas-du-cycle-des-revenus-de-Online-Creation1.html](https://www.memoireonline.com/10/09/2809/m_Evaluation-du-contrle-interne-cas-du-cycle-des-revenus-de-Online-Creation1.html) consulté le 22 avril

<sup>6</sup> <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/540025/us-gaap> page 2

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

le contrôle interne est un mécanisme de surveillance puissant et efficace qui contribue à assurer la fiabilité et la transparence de l'information financière de l'entreprise»

### **Selon l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI)<sup>7</sup>**

« Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une entreprise permettant à une organisation d'atteindre des objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine. Les informations sont ainsi fiables, les lois et le règlement et les directives de l'organisation sont respectés ».

### **Selon le Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes (CNCC)<sup>8</sup>**

« L'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ces activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exhaustivité et l'exactitude des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables. Le système de contrôle interne s'entend au-delà des domaines directement liés au système comptable ».

Par conséquent, le contrôle interne peut être défini comme un processus mis en œuvre par la direction, les dirigeants et les employés d'une entreprise dans le but de fournir une assurance raisonnable quant aux objectifs suivants :

- Optimisation des processus et des activités de l'entreprise. Pour fournir un fonctionnement efficace à un coût minimal tout en minimisant les erreurs et les risques ;
- Fiabilité des informations financières et de gestion ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux, à savoir :

---

<sup>7</sup> Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004, Page 53.

<sup>8</sup> : Contrôle Fédéral des Finances « Mise en place d'un système de contrôle interne » 2<sup>ème</sup> Edition, Suisse, 2007, Page 6.

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

- Le contrôle interne est un ensemble de mesures qui ne sont pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre une fin.
- Le contrôle interne n'est pas un événement ou une situation isolée, mais un ensemble d'actions qui imprègnent toutes les activités d'une entreprise. C'est un outil de gestion irremplaçable pour la gestion d'une entreprise. Les procédures de contrôle interne sont particulièrement efficaces lorsqu'elles s'inscrivent dans une culture d'entreprise intégrée à l'infrastructure.
- Le CI est mis en œuvre par des personnes. Ce n'est pas simplement un ensemble de manuels, de procédures et de documents. Il est assuré par des personnes qui font vivre à tous les niveaux de la hiérarchie cet objectif commun. Le contrôle interne est l'affaire de la direction, des cadres et des autres membres du personnel. Ce sont les individus qui fixent les objectifs et mettent en place les contrôles.

### I.3. Principes du contrôle interne

Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle interne ont été définis il y a très longtemps par le congrès de l'OEC de 1977, ce sont : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information et l'harmonie<sup>9</sup>.

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux parmi lesquels nous pouvons citer :

#### I.3.1.Principe d'organisation et de séparation des fonctions

Pour un contrôle interne satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise présente caractéristiques suivantes :

- Préalable ;
- Adaptée et adaptable ;
- Vérifiable ;

---

<sup>9</sup> OBERT. R et coll., Op.cit., Page 514.

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

- Formalisée.

L'entreprise exige une bonne séparation opérationnelle. Par conséquent, l'organisation doit être établie sous la responsabilité de l'entrepreneur. Cette responsabilité consiste à la fixation des objectifs, la définition et l'exécution des responsabilités.

### I.3.2. Principe d'intégration

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

Les contrôles mutuels consistent en un traitement ultérieur ou simultané d'informations par différents agents, mais selon la même procédure, pour confirmer la fidélité des résultats obtenus.

Les mesures technologiques couvrent tous les processus qui empêchent, corrigent ou minimisent l'intervention humaine et d'autres erreurs, négligences et fraudes.

### I.3.3. Principe d'indépendance

Ce principe représente l'idée que quelles que soient les méthodes et les processus de l'entreprise, la finalité du contrôle interne doit être atteinte.

Il s'agit de s'assurer que la configuration du système de gestion automatisée ne supprime pas certains contrôles, par exemple :

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

### I.3.4. Principe d'universalité

Ce principe signifie qu'il ne doit pas y avoir de personne, de zone ou d'installation en dehors du contrôle interne qui soit exclue du contrôle privilégié.

## **Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne**

---

Il s'agit de voir si toutes les personnes se conforment aux procédures, et cette dernière est respectée en tout lieu et en tout temps.

### **I.3.5. Principe de permanence**

L'organisation d'une entreprise et la mise en place d'un système de régulation (contrôle interne) supposent une certaine pérennité du système.

Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

### **I.3.6. Principe d'harmonie**

Le contrôle interne est le processus d'application de procédures pour s'assurer que la taille, l'échelle et les coûts de conception de l'entreprise sont en harmonie.

En particulier, les petites et moyennes entreprises (PME) ne doivent pas ignorer que si le contrôle interne présente certaines limitations dans ses dimensions, notamment pour la mise en œuvre généralisée du principe de séparation des fonctions, néanmoins, cette déficience peut être partiellement compensée par les connaissances humaines. Activités détenues par les dirigeants de l'entreprise, l'un des éléments importants du contrôle interne.

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

### **I.3.7. Principe d'information**

Ce principe précise que l'information contenue dans les états financiers a besoin de quatre caractéristiques qualitatives pour être utiles : intelligibilité, pertinence, responsabilité, comparabilité.

Il s'agit de principes jugés importants pour être cités par l'entreprise, compte tenu de l'efficacité des procédures qui y sont menées.

## **I.4. Objectifs du contrôle interne**

Les contrôles internes sont essentiels aux processus de planification, d'exécution et de suivi des réalisations qui garantissent que les gestionnaires progressent vers la réalisation de leurs

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

objectifs, détectent en temps voulu les dérapages qui peuvent menacer la rentabilité et assurent la pérennité de l'entreprise.

Ceci peut être regroupé en trois grandes catégories à savoir<sup>10</sup> :

- Objectif opérationnel ;
- Objectif d'informations financières ;
- Objectif de conformité.

### I.4.1. Objectif opérationnel

Le terme « Opération » sous-entend la réalisation de l'objet social, qui est la raison d'être de l'entreprise, « Opération » est synonyme de « Activité » au sein d'une entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.

L'atteinte des objectifs opérationnels, tels que la rentabilité des investissements, l'efficacité, voire la satisfaction des clients et des citoyens, ne dépend pas nécessairement uniquement de la volonté de l'entreprise.

Malheureusement, SCI ne peut empêcher les mauvais jugements ou les mauvaises décisions. De même, des causes extérieures peuvent entraver l'accomplissement de certains objectifs. Dans ce domaine, SCI n'a d'autre choix que de fournir à la direction un niveau d'assurance raisonnable qu'elle sera informée en temps opportun des événements externes ou internes susceptibles d'affecter sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

Les contrôles internes doivent s'assurer que les différents fournisseurs sont évalués en fonction de critères jugés importants par l'entreprise (prix, délai de livraison, conditions de paiement, etc.).

Il est également important pour les entreprises d'utiliser les appareils acquis pour obtenir le meilleur rendement possible, ce que l'on appelle efficace.

---

<sup>10</sup> : OBERT. R coll., « DSCG Comptabilité et audit MANUEL ET APPLICATIONS », DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2009, Page 510.

### I.4.2. Objectif d'informations financières

Les informations financières générées au sein de l'entreprise sont également utilisées pour les décisions internes qui facilitent la production d'informations financières fiables et actualisées. Cela permet aux managers de mieux comprendre la structure financière de l'entreprise et l'état de la trésorerie nette.

### I.4.3. Objectif de conformité

Un dispositif de contrôle interne est mis en place pour détecter à temps les écarts dans les objectifs de rentabilité visés par l'entreprise et limiter les risques. En effet, le contrôle interne a pour rôle de :

- Améliorer la planification, l'organisation et la direction ;
- Évaluer le rendement des activités à tous les niveaux ;
- Maitriser les besoins et les priorités du client ;
- Procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité.

Tout entreprise, peu importe sa taille devrait mettre en place les mécanismes lui assurant :

- ❖ **Le maintien de système de contrôle fiable :** Les systèmes comptables qui rendent les informations financières utiles à la prise de décision doivent produire des données et des états financiers fiables ;
- ❖ **La préservation du patrimoine :** Un bon contrôle fournit une variété de mécanismes pour prévenir les erreurs, la perte ou le vol, y compris les actifs enregistrés et la vérification systématique, en particulier avec les actifs physiques ;
- ❖ **L'optimisation des ressources :** Les capacités des employés et une bonne répartition du travail améliorent l'efficacité et la qualité de l'information ;
- ❖ **La prévention et la détection des erreurs et fraudes :** l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.

### Section II : Dispositif d'un processus de contrôle interne

#### II.1. Acteurs, rôles et responsabilités

Chaque employé de l'entreprise apporte une contribution personnelle à un certain degré de contrôle interne. Cependant, leurs rôles incluent différents niveaux de responsabilité et de participation, tels que<sup>11</sup> :

- La direction générale
- Le conseil d'administration ou de surveillance
- Les auditeurs externes
- Les autres membres du personnel
- Les services d'audit ou de révision interne
- Le CDF.

##### II.1.1. La direction générale :

La direction générale, qu'elle agisse directement ou que ses services agissant par délégation, est responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Ainsi, elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

Le directeur général assume la responsabilité ultime, il doit assurer de l'existence d'un environnement positif dans lequel s'effectuent les activités de l'entreprise et les contrôles s'y attachant. Il en est de même pour les responsables des différentes fonctions et unités de la société.

##### II.1.2. Le conseil d'administration ou de surveillance

Il appartient à la direction générale de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne.

---

<sup>11</sup> Coopers, Lybrand, « la nouvelle pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002, Page 116.

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

Le conseil veille à ce que les risques majeurs identifiés qui sont encourus par la société soient adossés à ses stratégies et à ses objectifs, et que ces risques majeurs soient pris en compte dans la gestion de la société.

En effet, les rôles du conseil d'administration sont les suivants :

- Surveiller et piloter les activités de la société.
- Apporter des conseils sur la conduite des activités de la société.
- Définir ses attentes en matière d'intégrité et d'éthique.

En particulier, le conseil vérifie auprès de la direction générale que le dispositif de pilotage des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est de nature à assurer la fiabilité de l'information financière et de donner une image fidèle de la situation financière de la société.

### **II.1.3. Les auditeurs externes**

Les auditeurs externes contribuent à la réalisation des objectifs de la société en matière d'information financière et de conformité aux divers lois et réglementations.

En effet, les auditeurs externes fournissent effectivement au management et au conseil d'administration un point de vue objectif et indépendant en matière de contrôle interne en communiquant les conclusions d'audit, les résultats d'examen analytique et les recommandations sur les actions correctives nécessaires afin de la réalisation des objectifs de la société.

### **II.1.4. Les autres membres du personnel**

D'une part, pratiquement tous les employés sont chargés d'effectuer des contrôles tels que la coordination, le contrôle physique, le suivi des anomalies ou des erreurs, et l'analyse des diverses fluctuations et autres indicateurs de performance. Dans ces activités, l'attention du personnel a un impact direct sur l'efficacité du système de contrôle interne.

Tous les employés, d'autre part, informent leurs supérieurs de tout problème observé dans le système d'exploitation, de violations des normes et directives internes de l'entreprise, ou de délit.

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

### II.1.5. Les services d'audit ou de révision interne

Les missions d'un service d'audit ou d'audit interne couvrent l'ensemble des travaux de l'entreprise et comprennent notamment les missions suivantes :

- Pour la fiabilité et l'intégrité des informations financières, bien sûr, enquêter sur les moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations.
- Examiner les systèmes mis en place afin de vérifier la conformité aux normes, procédures et directives susceptibles d'avoir un impact significatif sur les activités de l'entreprise et s'assurer que celui-ci se conforme aux lois et réglementations.
- Examiner les moyens utilisés pour assurer la protection des actifs et vérifier l'existence desdits actifs.
- S'assurer de l'utilisation efficace des ressources, sans gaspillage.

### II.1.6. Les législateurs et les autorités de tutelle :

Les législateurs et les autorités de tutelle ont une influence sur les systèmes de contrôle interne des organisations.

En effet, ils établissent des règles qui poussent les entreprises à s'assurer que leur système de contrôle interne est conforme aux lois et réglementations. Ensuite, ils émettent des recommandations à l'intention de la direction concernant les améliorations à apporter au système de contrôle interne.

### II.1.7.L'assemblée générale :

Il joue un rôle clé dans le financement des opérations de maintien de la paix.

Il est le principal organe délibérant, décisionnaire et représentatif de l'entité.

### II.2. Obstacles et limites du contrôle interne

Il faut toujours garder à l'esprit que tous les SCI ne peuvent fournir à la direction que des garanties raisonnables afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. En effet, du fait qu'elles reposent essentiellement sur des facteurs humains, toutes les structures de contrôle interne

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

peuvent être affectées par la conception, le jugement ou l'interprétation erronée, l'ambiguïté et la fatigue.

Les facteurs ayant une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne et qui empêchent la direction d'avoir l'assurance absolue que les objectifs seront réalisés se présentent comme suit<sup>12</sup>:

- L'erreur de jugement ;
- Les dysfonctionnements ;
- Les contrôles outrepassés ou contournés par le management ;
- La collusion ;
- Le rapport couts/bénéfices.

### II.2.1. Erreur de jugement

Lors de la prise de décisions qui affectent les opérations commerciales, l'efficacité du contrôle est limitée par le risque d'erreur humaine.

Les personnes impliquées dans de telles décisions doivent prendre des décisions sur la base des informations dont elles disposent et faire face à la pression de faire des affaires.

Ces décisions peuvent avoir des résultats décevants et devraient être modifiées à l'avenir.

### II.2.2. Dysfonctionnements

Même un SCI bien conçu peut présenter un dysfonctionnement. Par exemple, un employé peut mal interpréter des instructions, céder à son travail quotidien ou ne pas prêter attention aux erreurs.

D'autres contrôles inhabituels n'étant pas suffisamment effectués, les personnes qui échangent avec d'autres peuvent ne pas faire leur travail correctement.

---

<sup>12</sup> Berne, « La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) » Contrôle Fédéral des Finances, Suisse, 2007, Page 14.

Également, les CDF découvrent souvent que les modifications apportées à leurs systèmes sont introduites avant que les employés ne reçoivent la formation nécessaire pour réagir de manière appropriée.

### **II.2.3. Contrôles outrepassés ou contournés par le management**

Un système de contrôle interne ne doit pas être plus efficace que la personne responsable de son fonctionnement. Même dans les organisations gérées efficacement, les administrateurs peuvent parfois contourner le SCI.

Cela signifie que les gestionnaires sont susceptibles de s'écarter des normes et procédures de la réglementation. Par exemple, afin d'obtenir des intérêts personnels et de cacher les activités de l'entreprise contre la violation de certaines obligations légales.

### **II.2.4. Rapport coûts/bénéfices**

Le profit est l'objectif de toutes les entreprises, d'une part, et la durabilité, d'autre part. Pour permettre de transformer la performance, les organisations réelles doivent comparer les coûts et les avantages associés au contrôle avant de le mettre en œuvre.

La difficulté globale d'analyse des ratios coûts-bénéfices peut définir un risque résiduel acceptable. De manière générale, il vaut mieux privilégier la gestion pour couvrir les risques les plus graves.

Il est à noter que la réalisation des objectifs peut être en outre compromise du fait de facteurs externes qui échappent au contrôle ou à l'influence de l'entreprise, tels que les facteurs politiques. Il convient de souligner également que certains contrôles sont nécessaires et indispensables mais des contrôles excessifs vont à l'encontre du but recherché et peuvent devenir très coûteux, cela signifie, que le coût du contrôle interne ne doit pas dépasser le bénéfice qui en découle.

### **II.2.5. Collusion**

L'isolement fonctionnel est souvent un outil privilégié pour les systèmes de contrôle interne. Deux personnes ou plus qui agissent collectivement pour accomplir et dissimuler leurs

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

actions peuvent fausser les informations financières et administratives d'une manière que la séparation des fonctions ne peut empêcher.

L'expérience montre que la contrefaçon des signatures nécessaires au paiement de factures de tiers constitue également un défi auquel doit faire face un bon SCI.

### Section III : Composantes (outils) d'un SCI

La mise en place d'un système de contrôle interne est devenue une nécessité importante pour les entreprises, afin de s'assurer la régularité et la sincérité de l'ensemble des opérations effectuées au niveau de chaque activité.

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées.

Ces composantes sont les suivantes<sup>13</sup> :

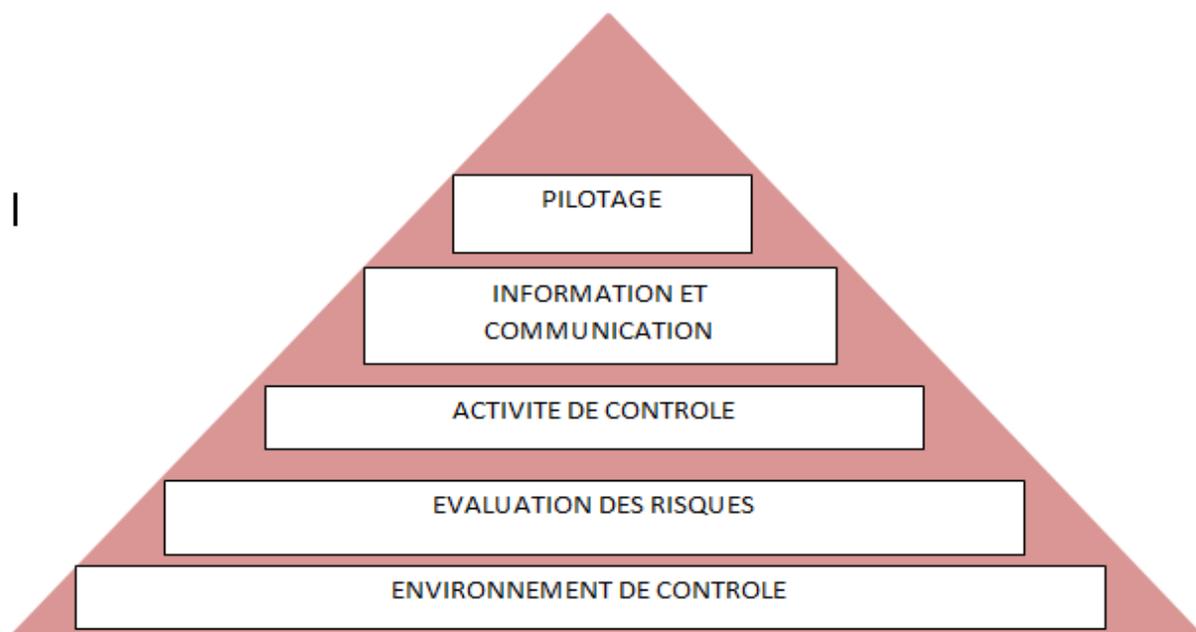
- Environnement de contrôle ;
- Évaluation des risques ;
- Activités de contrôle ;
- Information et communication ;
- Pilotage.

Ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, en effet, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activités des sociétés. Selon le référentiel COSO « le contrôle interne est schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composantes principales indépendantes qui déclinent ensuite en un certain nombre d'items dont nous donnons quelques exemples dans la figure n°01 ».

---

<sup>13</sup> : Mouhamed HAMZAOUI, « Audit, Gestion des Risques d'Entreprise et Contrôle Interne » 2ème Edition, Pearson Éducation, Paris, 2008, Page 138.

**Figure N°01 :** Schéma de COSO (les éléments du contrôle interne) :



**Source :** J.RENARD, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », op.cit., P54, 2012

### III.1. Environnement de contrôle

La culture d'entreprise est une partie très importante de l'environnement de contrôle pour déterminer le niveau de sensibilisation des employés au besoin de contrôle. Il constitue la base de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant discipline et organisation.

Les facteurs influençant l'environnement de gestion comprennent, entre autres, la compétence du personnel consciencieux, la philosophie du leader, le style de gestion, et enfin la délégation de responsabilité, l'organisation et la politique éducative.

La création d'un environnement de contrôle est la première étape de la création d'un système et une condition préalable à la création et à la maintenance efficaces du SCI.

Les principaux éléments de l'environnement de contrôle sont :

- **Intégrité et éthique**

Tous les employés doivent travailler conformément aux lois et règlements qui s'appliquent à leur travail, ils doivent connaître leur rôle.

- **Structure organisationnelle**

Définition claire de la responsabilité d'une structure organisationnelle basée sur des ressources et des systèmes d'information appropriés, des procédures ou des méthodes de travail, des outils et des pratiques appropriées.

### III.2. Évaluation et gestion des risques

L'évaluation des risques constitue en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Compte tenu de l'évolution constante de l'environnement économique, des contextes juridiques et réglementaires et des conditions de travail, il est nécessaire de mettre en œuvre des méthodes pour identifier et maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

Cette étape d'inventaire doit être suivie d'une étape d'analyse pour déterminer la probabilité d'occurrence et les dommages potentiels en fonction du risque. Dans ce contexte, il devient primordial d'évaluer les risques objectivement pour mieux les maîtriser.

Pour mener correctement la gestion, il est nécessaire de faire un état des lieux, afin d'avoir les éléments de prise de décision. Elle nécessite différentes étapes :

- Identification des risques
- Évaluation des risques
- Traitement des risques
- Contrôle des risques

### **III.2.1. Identification des risques**

Il consiste à identifier les événements potentiels qui peuvent affecter la réalisation des objectifs commerciaux. L'identification des principaux risques associés aux objectifs de contrôle interne d'une entreprise nécessite une compréhension complète des activités les plus importantes de l'entreprise.

Dans ce contexte, une importance est accordée à la documentation des procédures, qui permet une présentation claire et transparente.

### **III.2.2. Évaluation des risques**

L'évaluation du risque consiste à mesurer le risque en fonction de la probabilité d'occurrence et de la gravité de la perte si le risque survenait. Il permet de déterminer à quel niveau se situe leur influence.

### **III.2.3. Traitement des risques**

Le traitement des risques décrit les mesures de traitements existantes (mutualisation, réduction ou acceptation). Il définit comment agir sur les facteurs susceptibles de réaliser le risque.

### **III.2.4. Contrôle des risques**

Appliquer un contrôle préventif est un détecteur, le but des tests préventifs est d'éviter les erreurs. Cela inclut la restriction de la technologie et de l'accès au système avec des mots de passe.

Le contrôle de cohérence organisationnelle (coordination) peut également être utilisé pour une plus grande contrôlabilité.

### III.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle peuvent être définies comme l'intégration et l'application de contrôle dans les processus, afin de contribuer à garantir la mise en œuvre des orientations prises par la direction.

Il s'agit de la gestion nécessaire pour faire face aux différents risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs de l'entreprise et pour mettre en œuvre efficacement ces contre-mesures. Les activités de contrôle sont mises en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise. Cela comprend une variété de tâches, notamment les approbations, la validation et le rapprochement, l'évaluation des performances, la sécurité des actifs et même la séparation des fonctions.

Diverses activités de contrôle créent souvent des interactions. C'est possible de planifier les activités de contrôle proportionnellement aux problèmes associés à chaque tâche. Par exemple, il est possible d'isoler des fonctionnalités au sein d'une entreprise en fonction d'un accès restreint au système. Ces délais et cette efficacité peuvent également être confirmés par des inspections de conformité.

Ces contrôles peuvent être répartis en trois groupes :

#### III.3.1. Les contrôles globaux

Ils s'appliquent à la quasi-totalité des opérations et contribuent à assurer leur fonctionnement correct, desquels nous pouvons citer :

- **La gestion de la sécurité :** Seules les personnes autorisées ont accès aux réseaux, bases de données et applications dont elles ont besoin pour faire leur travail.
- **La sécurité logique :** doit être alignée avec la sécurité physique. Si, par exemple, les dossiers des clients sont accessibles au public dans les couloirs, la gestion de la confidentialité sera rendue délicate.

## **Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne**

---

### **III.3.2. Les contrôles applicatifs**

Ils se rapportent au traitement des différentes transactions de manière automatique et manuelle, nous pouvons citer : le contrôle de cohérence (rapprochement) qui consiste à détecter les erreurs de saisies des données en rapprochant automatiquement les montants saisis manuellement d'un total de contrôle.

### **III.3.3. Les contrôles physiques**

La sécurité physique des équipements, des stocks, des liquidités et autres actifs doit être assurée. Les biens doivent être inventoriés périodiquement et l'inventaire physique doit être rapproché des montants comptabilisés.

### **III.4. Gestion de l'information et communication**

La direction doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle.

Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le SCI, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes.

Il existe également un besoin plus large de communications efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale.

La communication consiste à définir clairement la culture de l'entreprise du point de vue du contrôle interne. Elle peut être propagée à travers une variété de médias, y compris des manuels, des notes internes, des messages... etc.

Chaque employé a besoin de savoir quelles informations communiquer à une personne et par quel canal. Ces flux ou ces canaux de communication doivent être en adéquation et en cohérence avec le concept de gestion des risques établis au niveau de l'entreprise.

Les systèmes d'information génèrent non seulement des données commerciales et financières, mais également des données liées à la conformité légale et réglementaire, afin que

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

vous puissiez gérer et contrôler les opérations. Par conséquent, le système d'information doit vérifier les éléments suivants :

- **Intégralité** : toutes les opérations validées sont enregistrées dans le système.
- **Validité** : toutes les opérations enregistrées reflètent des transactions réelles, légales et conformes à la réglementation.
- **Exactitude** : toutes les opérations validées sont enregistrées correctement dans le système et dans les délais.

### III.5. Pilotage et surveillance

Le système de contrôle interne lui-même doit être surveillé afin que son efficacité puisse être évaluée sur le long terme. Vous devez mettre en place un système de surveillance permanent comme celui-ci. Ce système fait partie de nos opérations quotidiennes et comprend des contrôles réguliers par le personnel de direction et de surveillance, tandis que d'autres méthodes sont utilisées par le personnel de direction dans le cadre de son travail.

Par exemple, il est recommandé de procéder à une analyse systématique des erreurs observées au cours du travail. Ces erreurs sont des indices importants pour aider à identifier et à résoudre les problèmes récurrents.

Un SCI surveillé et optimisé se distingue par le fait que son efficacité, sa traçabilité et son efficacité, soient évaluées périodiquement, au moins une fois par année.

La supervision peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. La supervision et la veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de CI.

Le pilotage peut améliorer la réactivité du système de contrôle interne. Un système de contrôle interne est piloté :

- Afin d'évaluer la qualité dans le temps
  - Opérations courantes : exemple (supervision)

## Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne

---

- Opérations d'évaluation ponctuelle : exemple (autoévaluation, audit interne, audit externe).
- Les rôles et responsabilités des différents acteurs
  - L'audit interne :  
Évaluer l'efficacité du SCI ;  
En raison de son positionnement hiérarchique et de son autorité.
  - Les autres acteurs :  
L'audit externe  
Le législateur  
Le régulateur

### Conclusion chapitre I

Nous pouvons conclure que les contrôles internes sont définis et mis en œuvre sous leur responsabilité en tant que dispositifs d'une entreprise. La finalité ultime du contrôle interne est la gestion de ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficace des ressources, et il doit s'assurer que les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels ou non, peuvent être considérés de manière appropriée ou de conformité.

Une fois, qu'un contrôle interne est mis en place, il convient de l'évaluer constamment, et étudier toutes les précautions qu'il faut entreprendre, en évitant tous les risques afin de réussir le contrôle interne et atteindre une efficacité absolue et non raisonnable.

## **Chapitre II : Mise en place d'un système de contrôle interne, circuit achat/approvisionnement**

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

### Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

#### Introduction chapitre II

Ce chapitre est destiné à présenter ce qu'est la notion d'achats/approvisionnements en général et son rôle dans le développement des entreprises de tout type.

L'approvisionnement constitue la première phase de réalisation de cycle d'exploitation de l'entreprise.

#### Section I : Généralités sur le circuit achat/approvisionnement

La fonction d'approvisionnement est étroitement liée à la connaissance de la demande, et la relation est si forte qu'il peut y avoir confusion entre la prévision de la demande et la détermination de la quantité fournie.

En effet, La fonction achats est une fonction stratégique par sa contribution déterminante à la rentabilité, compétitivité et à la création de valeur dans toutes les entreprises.

#### I.1. Définition et rôle de la fonction achat

##### I.1.1. Définition

D'une manière générale, « l'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie financière »<sup>27</sup>.

Un achat consiste à acquérir des biens et services selon le niveau de qualité requis, la quantité souhaitée, le coût minimum, les conditions de service optimales et la sécurité d'approvisionnement.

Dans le cadre de ce travail, nous définirons la fonction d'achat comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou service que cette entité produit et vend.

Le cycle d'achat commence depuis qu'un demandeur habilité a exprimé une demande d'achat pour son activité et que celle-ci a fait l'objet de vérification au niveau du budget des

---

<sup>27</sup> Durand J-P (1995), Le langage des achats, Éditions Méthodes et Stratégies.

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

achats. L'étude du cycle d'achat est très importante pour la prise de décisions au sein de l'entreprise.

### I.1.2. Rôle de la fonction achat

La fonction achat joue un rôle stratégique car son importance dans des nombreux domaines qui ont un impact sur la performance d'une entreprise. Le service achats est chargé de mener à bien le processus d'achat qui affecte les opérations en amont et en aval. Chaque département de l'entreprise a des exigences d'achat. En effet, la fonction achat est transversale et ses caractéristiques permettent d'analyser les besoins de toutes les composantes de l'entreprise, en aidant à ajuster, planifier et prévoir les besoins de cette dernière.

Le rôle de la fonction achats est de<sup>28</sup> :

- S'assurer que le libellé de la commande comprend tous les éléments qui décrivent parfaitement les besoins des clients internes ou externes, et prendre les précautions et garanties appropriées pour assurer l'achat et éviter tout écart.
- Développer et améliorer les relations avec les fournisseurs pour réduire les coûts liés au conseil, aux commandes et au suivi : délais, contrôle, livraison, réception, paiement, etc.

### I.2. Définition et rôle de la fonction approvisionnements

On parle principalement de fonction approvisionnements dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de la distribution. Il s'agit de l'exécution opérationnelle de l'achat.

#### I.2.1. Définition

La mission de la fonction approvisionnement est de fournir à l'entreprise, dans les meilleures conditions possibles, les matières premières, fournitures et tous les besoins de sa production<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> : PERROTIN.R (2005), Le marketing achats : Stratégies et techniques, 3èmeEdition, Edition d'Organisation.

<sup>29</sup> : [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com). (Diagnostic et redressement des entreprises en difficulté), 22 mai 2021.

## **Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement**

---

Par conséquent, cette fonction gère la planification et la gestion logistiques réelles entre l'entreprise et ses fournisseurs, y compris les appels de commande ou de livraison, la gestion des stocks, l'entreposage et les problèmes de logistique liés au transport en amont.

### **I.2.2. Rôle de la fonction approvisionnement** <sup>30</sup>

D'une manière générale, la fonction approvisionnements a pour rôle d'organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise.

#### **I.2.2.1. Satisfaction des besoins**

Les travaux d'approvisionnement commencent dès que le besoin est exprimé, et se termine après l'expédition de la commande, et il est reconnu et conservé comme étant conforme à la quantité et à la qualité, envoyé à l'utilisateur et payé pour le fournisseur.

#### **I.2.2.2. Constitution et gestion des stocks**

Peu de marchés en amont peuvent répondre immédiatement aux besoins des entreprises. Le problème est résolu par le stockage. Les niveaux de stocks varient en fonction de la capacité physique du magasin de vente, financière, type de marchandises, ...etc.

#### **I.2.2.3. Collaboration à la définition de la qualité des articles**

Les entreprises doivent définir la qualité des articles entrant dans leur production. Afin d'optimiser le rapport qualité/prix, il est nécessaire d'impliquer l'acheteur dans l'analyse fonctionnelle du produit en cours de fabrication.

#### **I.2.2.4. Participation aux décisions d'intégration**

Grâce à leur connaissance du marché en amont, les responsables achats peuvent fournir des informations utiles sur les niveaux de compétence des différents sous-traitants.

#### **I.2.2.5. Réalisation d'une opération d'approvisionnement**

Pour pouvoir s'approvisionner, avant de fabriquer un produit, une entreprise doit ouvrir une étude du marché en amont.

---

<sup>30</sup> Jeans Charles Bécour, Henri Bouquin, (audit opérationnel- efficacité, efficience ou sécurité) , 2eme édition Economica, Paris, 1996, Pages 125.

### I.3. Liens entre les fonctions achats et approvisionnements

Dans beaucoup d'entreprises deux philosophies s'affrontent<sup>31</sup>:

- La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement « acheteurs/approvisionneurs », sous une direction unique.
- La seconde énonce au contraire que les achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, plutôt sur le court terme pour les approvisionnements et à moyen/long terme pour les achats. Dans cette approche, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionneurs peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours « achats/approvisionnements », ou être séparés et dépendre en responsabilité directement d'une fonction supply chain autonome.

D'autres vont au contraire mettre en place des fonctions spécifiques d'approvisionneurs ou bien dites de « gestion », voire encore, comme c'est souvent le cas décentraliser l'acte d'approvisionnement sur les utilisateurs eux-mêmes.

Et pour ce faire, elles vont s'appuyer sur des outils informatiques spécialisés leur permettant d'engager eux-mêmes des dépenses de produits et de prestations sans intervention de la fonction achats (ce qui est parfaitement justifié, la décision d'engagement étant juste une notion de décision de consommation et d'engagement budgétaire dans le cas d'achats récurrents).

Dans les deux cas, l'expérience conduit généralement à privilégier le second point de vue, sachant que les profils professionnels requis ne sont pas du tout les mêmes, et que, par ailleurs, les préoccupations et les problèmes à régler à court terme l'emportent généralement sur les préoccupations à moyen terme, conduisant les acheteurs/approvisionneurs à privilégier par tendance « naturelle » les approvisionnements au détriment de la fonction Achats.

---

<sup>31</sup> : DUNOD, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 5èmeEdition, Paris, 2019, Page 9.

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

Certaines exceptions doivent néanmoins être admises dans le cas de très petites entreprises, limitées en moyens, et pour lesquelles la charge de travail au niveau achat ne permet pas d'occuper des personnes à temps plein.

### Section II : Objectifs et mise en place des mécanismes de la fonction achats/approvisionnements

Cette fonction est particulièrement importante pour la compétitivité de l'entreprise. Son objectif est de répondre aux besoins des entreprises en produits ou services nécessaires à son activité.

#### II.1. Objectifs de la fonction achat/approvisionnement<sup>32</sup>

Toute politique d'approvisionnement repose sur la réalisation d'objectifs. Ces objectifs doivent être conformes aux grandes orientations retenues par les dirigeants de l'entreprise, elle consiste à optimiser et à contrôler le processus d'achat et à établir des relations stables avec les fournisseurs. Ensuite, mettre en œuvre un système de gestion des stocks performant. On peut citer :

- **Objectif de cout :**
  - Chercher à acheter le moins cher possible pour une qualité égale.
  - Mettre les fournisseurs en concurrence.
- **Objectif de qualité :**
  - Chercher la qualité optimale qui correspond juste au besoin de l'entreprise.
- **Objectif de sécurité :**
  - Assurer la solidité des fournisseurs.
  - Limiter et optimiser le niveau des stocks de matières premières et fournitures.
- **Objectif de flexibilité :**
  - Choisir des fournisseurs flexibles, capables de répondre à l'évolution de la demande.
- **Délais :**
  - Assurer le respect des délais.
  - Régularité des livraisons.

---

<sup>32</sup> Wadiaa BAHIRINI OUESLATI ; <https://www.esen.tn> ; Principe fondamentaux de gestion d'approvisionnement. Pages 7

### II.2. Mise en place des mécanismes de fonctionnement

Cette partie va nous amener à étudier l'organisation d'un service achats, ensuite l'organisation typique de la direction approvisionnements.

#### II.2.1. Organisation de la fonction achat

L'organisation de la fonction achats repose sur deux critères majeurs : la politique des achats et les relations avec les autres fonctions de l'entreprise.

##### II.2.1.1. La politique des achats

La politique d'achats est l'application de la politique générale de l'entreprise au niveau des achats. Il définit un ensemble de règles et de lignes directrices destinées à guider les actions de la fonction achats. C'est à la direction générale d'établir et de formaliser une politique générale qu'il faudra ensuite décliner en une politique commerciale, une politique de fabrication, une politique d'achats, etc.<sup>33</sup>.

Cela permettra à chacun, quel que soit son domaine d'expertise, de contribuer à la performance de l'entreprise. En effet, la définition et la formalisation des politiques générales et de leurs variantes permettront à chacun d'orienter ses actions et de les rendre cohérentes.

La définition d'une politique d'achats a de nombreux avantages. Premièrement, il transforme la volonté du dirigeant d'améliorer les acquisitions de l'entreprise. Elle permet également d'encadrer globalement les actions des fonctions centrales, puisqu'il gère plus de la moitié de la facturation.

De plus, lorsque l'entreprise n'a pas de service achats et n'a qu'un responsable achats, la politique d'achats permet de préciser toutes les normes à suivre dans la négociation et la sélection des fournisseurs. Enfin, elle permet d'établir des objectifs qui contribuent à stimuler les acheteurs, améliorant ainsi la performance de la fonction achats.

D'une manière générale, les éléments constitutifs d'une politique d'achats sont:

---

<sup>33</sup> <https://www.etudes-et-analyses.com>, (consulte le 13/04/2007).

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

- Les objectifs qui peuvent se décliner selon la maîtrise des achats au sens du prix, de l'autofinancement, du coût de revient, de la réduction des coûts de fonctionnement du service ;
- Les relations avec les fournisseurs organisés en fonction de la typologie du marché (concentré ou atomisé) et de la puissance relative des parties (fournisseurs et donneurs d'ordres).
- Les règles déontologiques nécessaires au bon déroulement de la mission des achats.
- Enfin, les règles de communications tant internes qu'externes.

### II.2.1.2. Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise

En raison de ses nombreuses tâches, la fonction achats doit collaborer avec de nombreuses toutes les fonctions de l'entreprise que nous allons présenter rapidement.

La fonction achat est également directement liée à la fonction marketing. En effet, les capacités marketing permettent aux clients de l'entreprise d'apparaître dans les sources et catégories de produits qu'ils souhaitent absolument découvrir lors de leur comportement d'achat. Il permet également de préciser quels seront les besoins futurs en termes de produit, de pérennité et d'après-vente. De son côté, le service achats peut informer le service marketing quant aux sources et produits utilisés par les concurrents mais aussi quant à l'évolution et la durée de vie des produits achetés.

Cela permettra à chaque département de prévoir et de répondre aux nouveaux besoins des clients pour augmenter les bénéfices de l'entreprise.

La fonction achats doit également coopérer avec le service Recherche et développement ou le bureau d'études. Leur communication a lieu dans la conception de nouveaux produits, car la fonction achat peut fournir une mine d'informations sur les derniers produits, matériaux et prix sur le marché. En retour, le service de recherche et développement communique à l'acheteur l'ensemble de ses besoins au travers de spécifications techniques des produits à acheter, ce qui permettra à l'acheteur de cibler au mieux ses contacts avec les fournisseurs.

Les fonctions achats et approvisionnements sont également en communication permanente. En effet, la fonction achats intervient en amont de l'approvisionnement lors de la

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

sélection et de la négociation des projets. Cela lui impose donc de transmettre toutes les informations nécessaires au passage des commandes. Réciproquement, la fonction approvisionnements informera la fonction achat de toutes les relations et problèmes avec le fournisseur, et cette information sera utilisée dans les négociations ultérieures.

### II.2.2. Organisation typique de la direction d'approvisionnement

Approvisionner une entreprise en matières et produits intermédiaires consiste à répondre à quatre questions :

- Quels produits faut-il commander ?
- A quel fournisseur faut-il commander ?
- Selon quelles conditions ?
- A quel prix ?

#### II.2.2.1. Déclenchement de la commande

Les commandes de biens ou de services sont effectuées par le personnel autorisé en fonction des besoins de l'entreprise, pour des quantités optimales.

- **Définition du besoin**

C'est le processus de détermination des exigences et de l'autorisation des achats. En effet, pour la bonne gestion de l'entreprise, les achats planifiés sont essentiels, c'est pourquoi le budget des achats de fournitures et de services est établi. Si des produits ou des matières premières sont impliqués, un stockage excessif doit être évité.

En d'autres termes il faut satisfaire quelques conditions :

- Les utilisateurs doivent exprimer leurs besoins de manière suffisamment précise et détaillée ;
- Le niveau poids et technicité de l'acheteur doit être suffisant pour l'utilisateur, pour que les besoins ainsi exprimés soient réalistes et cohérents ;
- Il faut que les prévisions d'approvisionnement soient faites de manière régulière et pertinente ;
- On doit analyser les causes des écarts de prévisions ;

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

- La procédure de demande d'achat doit être suivie, adaptée au fonctionnement de l'entreprise.

- **Autorisation d'achats**

Les fonctions liées aux commandes doivent être distinguées des fonctions de réception, de stockage, de livraison, de maintenance permanente des stocks, d'enregistrement de compte et de contrôle de facture. Par conséquent, les demandes d'achat doivent être signées par le service des achats ou le directeur général avant de passer une commande.

- **Sélection des fournisseurs**

Pour obtenir les meilleures conditions d'achat, alliant prix, qualité, délai et modalités de livraison ainsi que les modalités de paiement, l'entreprise doit répertorier les principaux fournisseurs par type d'achat.

En fait, il faut répondre à certaines obligations :

- Le système de sélection des fournisseurs doit s'inscrire dans une stratégie plus large de diversification ou d'exclusion des sources d'approvisionnement, selon le type de projet concerné ;
- L'information sur les marchés fournisseurs doit être suffisante ;
- Les fournisseurs actuels de l'entreprise doivent être évalués périodiquement ;
- Les critères de sélection d'un nouveau prestataire doivent être suffisamment larges : qualité, sécurité, garantie financière, disponibilité, modalités de paiement, etc.

- **Passation de la commande**

Dans cette étape, il s'agit surtout, de veiller à ce que les bons de commande (BC) soient complets : Signature, quantité et qualité des articles commandés, délais livraison et conditions de transport, prix, mode de règlement...etc.

Également, il faudra s'assurer que les commandes sont suivies pendant le processus de rappel en cas de retard de livraison.

Le BC est généralement établi en cinq exemplaires :

- L'original destiné au fournisseur ;
- Un exemplaire au service initiateur de la demande ;

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

- Un exemplaire au service chargé de la réception ;
- Un exemplaire au service de la comptabilité ;
- Un exemplaire demeure au service « achats » pour l'inclure dans le dossier d'achat.

La personne habilitée à émettre le bon de commande est désignée par écrit et précise le montant maximum autorisé.

### II.2.2.2. Contrôle des livraisons (réception)

Un contrôle de réception est prévu, et la livraison ne doit être acceptée que si la réception correspond à la commande de l'entreprise. Lors de la livraison de biens ou de services, l'entreprise doit vérifier que la livraison est exactement la même que la commande passée auprès du fournisseur.

Par conséquent, si l'entreprise ne met pas en œuvre ce contrôle lors de la livraison, elle peut encourir des risques, par exemple de devoir retourner des matériaux non conformes et donc de ne pas avoir suffisamment de stock pour approvisionner la ligne de production à temps.

Le contrôle de la qualité et de la quantité doit être réalisé au moment de la réception. Ces inspections se déroulent généralement en deux étapes :

- Contrôle documentaire de spécification et de quantité par rapprochement entre le BC et BR ;
- Contrôle physique de qualité de la marchandise reçue, il ne peut être traité que par une personne compétente qui procèdera soit de manière exhaustive, soit par sondages.

En fin de compte, il doit y avoir une procédure pour contrôler la quantité et la qualité des marchandises reçues, et informer immédiatement, l'acheteur et l'utilisateur lorsque les marchandises sont reçues.

### II.2.2.3. Enregistrement des dettes (comptabilisation) :

En raison du risque d'omission des services d'approvisionnement ou de comptabilité, il est nécessaire d'enregistrer la facture immédiatement après réception de la facture du fournisseur.

Le comptable doit être en mesure de détecter les biens d'occasion qui n'ont pas encore reçu de facture. En ce sens, une bonne procédure consiste à transférer systématiquement une

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

copie du bon de commande et du reçu sur le compte. D'une part, cela permet à ce dernier de regrouper les commandes, les reçus et les factures en un seul colis ; d'autre part, il peut toujours connaître tous les reçus qui n'ont pas encore reçu de facture.

La comptabilité doit être organisée de manière à faire face aux pertes ou pénuries ultérieures de factures des fournisseurs, nous pouvons citer les procédures suivantes :

- Dès leur réception, les factures sont numérotées, afin de permettre leur identification et datées afin de mémoriser leur date d'arrivée ;
- Les doubles doivent être oblitérés d'un tampon « Duplicata-ne pas enregistrer » ;
- Avant d'être vérifiées, elles doivent être classées en attente ;
- Un certain nombre d'opérations est effectuée avant l'enregistrement de la facture :
  - ✓ Un rapprochement de la facture, du bon de réception ou de bon de commande en vue de s'assurer que la facture correspond à une réception effective, légitime.
  - ✓ Approbation de la facture par une personne responsable.
- Une fois enregistrée, la facture doit être classée dans un échéancier jusqu'à ce qu'elle soit payée.

### II.2.2.4. Paiement des factures :

Ce dernier volet est effectué par la trésorerie, a pour objectif de contrôler que la mise en paiement est autorisée, ainsi que les factures ne sont pas payées plusieurs fois.

A ce stade, il est nécessaire de s'assurer que la facture est payée conformément aux termes des négociations par l'acheteur, approuvées par la personne autorisée dans les délais appropriés.

Aussi, il faut éviter, grâce à des bons de contrôle interne, et à la séparation des fonctions; les erreurs, malversation...etc.

Enfin, cette étape est la décision finale dans le processus d'achat. Les sorties de trésorerie de l'entreprise répondant à la demande, elles doivent également être justifiées en termes de montants.

### Section III : Mise en place d'un système de contrôle interne

Pour les managers et responsables à tous les niveaux, il ne suffit pas de bien comprendre les contrôles internes, il faut savoir comment les mettre en œuvre.

En effet, les auditeurs internes ont une façon de faire leur travail, car il existe des moyens pour construire soigneusement un système de contrôle interne raisonnable. Il s'agit d'une approche fondée sur les risques, et bien que les méthodologies d'audit interne soient différentes, elles ne sont pas assimilées à celle-ci. Pour que cette méthodologie produise des résultats cohérents à travers les activités, les fonctions et les processus, il est essentiel que les critères de gestion globale des risques soient connus de tous pour lesquels ils sont définis. C'est à partir de là que chacun va se déterminer.

Pour chaque responsable, la mise en place d'un contrôle interne se fait en trois périodes successives<sup>34</sup> :

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

#### III.1. Appréciations des préalables

La mise en œuvre du contrôle interne ne peut se faire sans définition de la mission, ni connaissance parfaite des facteurs de réussite et des règles à respecter, auquel il faut y ajouter l'appréciation de l'environnement interne.

---

<sup>34</sup> : RENARD. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7ème Edition, Paris, 2010, Page 47.

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

### III.1.1. Connaissance de la mission

Elle gouverne le tout, les programmes qui ne sont pas clairement reconnus ou considérés comme incompatibles avec une mission clairement définie doivent supprimer ces questions avant de continuer. En effet, le questionnement fera appel à la hiérarchie, redéfinissant, clarifiant ou enflammant des contradictions dans le contenu de la mission.

Nous ne pouvons pas aller plus loin sans cette indispensable révision, à moins que la définition de la mission ne soit un problème en premier lieu. Mais, néanmoins, il est recommandé qu'une personne aussi confiante valide les idées de cette mission afin d'éviter de futures surprises et de construire sur des bases solides.

### III.1.2. Appréciation des facteurs de réussite

La liste de tous les éléments requis pour une mission réussie doit identifier et exécuter l'emplacement actuel et les éléments manquants. Il est recommandé de faire cet inventaire ensemble afin de ne rien omettre.

L'observation de la situation existante peut modifier les termes de la mission. Les éléments dont on dispose vont-ils au-delà de ce qui est inventorié comme nécessaire ? il faudra envisager d'étendre la mission ou de supprimer certains éléments indésirables.

Cependant, il faudra peut-être en tenir au fait que les éléments disponibles peuvent sembler insuffisants ou modifier votre mission dans une direction qui rétrécit. Il n'y a aucune possibilité de compromis entre ces deux solutions, mais il convient d'en adopter une. Ainsi, dans la première étape de la mise en œuvre du conflit, des contradictions peuvent surgir qui, jusque-là, donnent lieu à des éléments potentiels, mais certainement absurdes. Tenter de mettre en place des contrôles internes rationnels, c'est s'obliger à mettre fin à la situation ambiguë.

### III.1.3. Identification des règles à respecter

Chacun doit dresser une liste des choses qu'il doit savoir pour identifier ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas. Des violations des règles internes, des délits se produisent ailleurs, si une pré mise à niveau est requise avant de procéder une fois de plus ici des infractions, des manquements aux règles internes ne prennent pas le risque de fournir un mécanisme pouvant être transmis ici.

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

Cependant, après que ces trois pré requis soient correctement traités en fonction de la situation existante, le développement d'un système général de contrôle interne peut être lancé.

### III.2. Identification des dispositifs du contrôle interne

Les activités de contrôle sont propres à chaque organisme et à chaque fonction dans un organisme. Habituellement, ces contrôles internes spécifiques sont classés en trois groupes, un classement par nature qui se superpose au classement par destination des dispositifs permanents de contrôle interne :

- Les contrôles internes spécifiques ;

**Exemple** : les séparations de tâches, les mots de passe, les dispositifs de sécurité

- Les contrôles internes détecteurs ;

**Exemple** : les actes de vérification, les comptes rendus, les rapprochements

- Les contrôles internes directifs.

**Exemple** : les procédures, la formation, le visa pour autorisation

#### ➤ *Ces dispositifs, comment sont-ils identifiés ?*

Pour identifier ces dispositifs, en suivant quatre étapes :

- Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires,
- Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche,
- Identifier les dispositifs,
- Qualification.

#### III.2.1. Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires

D'abord, ce découpage se déroule au niveau de l'entreprise et est réalisé avec les première et deuxième conditions pour chaque activité. Il s'agit d'une approche familière pour l'auditeur interne et c'est l'approche utilisée pour identifier les zones dangereuses et créer des enquêtes de contrôle interne. De même, les administrateurs identifient, listent et, si possible, séquentent toutes les opérations de base de leur activité.

## Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement

---

C'est pour lui un travail plus facile à réaliser que pour l'auditeur puisqu'il connaît bien son activité. En plus le découpage sera fin et précis, plus le dispositif de contrôle interne mis en place ne sera rigoureux et efficace.

### III.2.2. Identifier et évaluer les risques attachés à chaque tâche

Identifier et évaluer les risques attachés à chaque tâche, en d'autres termes se poser la question : que passerai-il si cette tâche était mal faite ?

Pour chacune de ces identifications, il faut procéder à une évaluation du risque pour savoir s'il est : important, moyen ou faible.

Cette évaluation, qui n'est pas sans rappeler celle de la cartographie des risques, ne peut être scientifique et exacte, elle reste aléatoire et approximative.

Il s'agit d'une estimation qualitative. Cette dernière permettra de mesurer le besoin absolu d'un appareil spécifié par cette estimation. Certaines personnes perçoivent le risque d'une manière plus robuste et s'engagent dans des calculs qui permettent une pesée plus précise.

Cependant, il s'agit simplement de savoir s'il existe un besoin de fournir un appareil précis et multiple puissant, ou si des moyens simples relativement basiques peuvent être satisfaisants.

### III.2.3. Identifier les dispositifs

Dans cette étape, il faut déterminer pour chacun de ces risques, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat, c'est-à-dire chercher la réponse à la question :

- **Que faut-il mettre en place pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ?**

Par conséquent, il fournit une liste théorique des équipements nécessaires pour maîtriser parfaitement chaque opération de base. Cependant, il est important de ne pas perdre les conséquences relatives de cette méthode. Le risque ne peut pas être complètement éliminé. Il y a deux raisons principales qui doivent être discutées pour réduire les chances.

- Substance toujours ce que certains appellent « le risque de contrôle interne », c'est-à-dire celui inhérent au dispositif lui-même qui, conçu et mis en œuvre par des personnes, souffre congénitalement d'imperfection.
- C'est le risque d'audit lui-même : la démarche d'audit elle-même porte en soi sa relativité.

### III.2.4. Qualification

Même après que ces dispositifs spécifiques aient été spécifiés, il reste possible de les reconnaître, c'est-à-dire de les installer dans la famille de leur origine, dans un dispositif de contrôle interne permanent dont ils s'inscrivent dans la finalité, les moyens, le système d'information, l'organisation, les méthodes et procédures, supervision.

### III.3. Validation de la cohérence

Chacun des appareils spécifiques suivants est regroupé dans la famille à laquelle il appartient. Tous les dispositifs identifiés sont vérifiés pour s'assurer qu'ils sont cohérents entre eux :

- Ceux qui sont de la nature « objectifs » s'inscrivent bien dans le cadre de la mission à réaliser ;
- Ce qui sont de la famille « système d'information et pilotage » permettent de mesurer l'avancement des objectifs ;
- Ceux qui sont de la famille « moyens » concourent à la réalisation des objectifs à partir de ce regroupement.

### Conclusion chapitre II

Nous pouvons conclure que l'approvisionnement constitue la fonction la plus importante au niveau de l'entreprise, puisque c'est elle qui assure la satisfaction de tous les besoins au sein de l'organisation.

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

La décision d'achat est prise dans une procédure de validation de la réquisition, et le besoin doit être légitime et pratique. Par conséquent, « Mieux acheter pour mieux vendre », mieux acheter suppose une parfaite maîtrise du processus d'approvisionnement de l'entreprise afin d'obtenir les meilleures matières premières et/ou produits issus de la sélection interne du fournisseur.

**Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

**Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de  
Profert SPA**

**Introduction chapitre III**

Après avoir présenté dans les chapitres précédents le volet théorique de notre travail, nous allons à présent nous intéresser à un cas pratique, celui du déroulement d'un contrôle Interne du cycle achat/ approvisionnement au niveau de la société profert SPA ;

Pour se faire, nous avons effectué un stage pratique au niveau de la direction du réseau Profert SPA de Bejaia. Ensuite pour mieux mener notre cas, nous allons appliquer la méthodologie de contrôle interne réellement dans le souci d'en déduire l'objectif d'un système de contrôle interne pour une finalité d'efficacité et de maîtrise des risques de protection du patrimoine de l'entité.

L'Objet présent de ce chapitre est de présenter la structure d'accueil en vue de connaître ses différents services et les composantes de la direction ; de donner un aperçu sur le contrôle interne au sein de la société Profert SPA et après nous allons essayer d'évaluer le SCI du cycle achat/approvisionnement.

**Section I : La présentation de l'organisme d'accueil : ses activités, ses missions et ses spécificités.**

Dans cette section, nous ferons d'abord une présentation de l'entreprise profert Spa, son mode de fonctionnement, puis, nous traiterons ses activités ainsi que ses missions.

**I.1.Historique et évolution :**

Profert est une société algérienne dont l'activité principale est la fourniture d'intrants à l'agriculture. La société a été créée en février 1996. Son siège social est à Bejaïa. Ses unités de production sont situées à Bejaïa et Mostaganem.

Les activités de la société ont commencé avec l'importation d'engrais en sacs. De nombreuses autres activités sont venues par la suite s'ajouter aux engrais pour former une gamme

### **Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

---

homogène d'intrants agricoles et structurer un ensemble de solutions dont jouissent aujourd'hui nombre d'agriculteurs algériens.

Elle participe activement au développement de l'agriculture algérienne.

Elle produit tous leur engrais dans les unités de Mostaganem et Bejaïa. Elle met à disposition des agriculteurs algériens des engrais uniques, adaptés aux sols et cultures algériens. Avec des partenaires étrangers, elle développe des produits phytosanitaires, des produits de nutrition et des semences de qualité.

Au cours des 15 dernières années, leurs agriculteurs ont améliorés leurs techniques culturales, élevé les standards de production pour atteindre des rendements qui couvrent aujourd'hui les besoins du marché intérieur en fruits et légumes. Dans les années à venir, le challenge sera qualitatif pour aller sur les marchés internationaux, les seuls à même de leur offrir le relais de croissance indispensable à leur développement.

Ce nouveau challenge est délicat car leurs productions peuvent difficilement s'exporter en Europe à cause des LMR qui sont relativement strictes. La réglementation sur les LMR va évoluer et elle pourra assister, dans quelques années, à la mise en place d'une réglementation zéro résidu. Les premières décisions concernant cette évolution future ont d'ores et déjà été prises avec la décision d'éliminer, d'ici à cinq années, plus de 30 % des matières actives utilisées aujourd'hui pour lutter contre les maladies et les insectes nuisibles. Profert, se prépare à cette échéance et est en train de réorganiser certaines de leurs structures pour offrir aux agriculteurs, le moment venu, un accompagnement dans cette conquête des marchés internationaux.

Elle s'est réorganisée en départements cultures pour une meilleure approche technique et une meilleure lisibilité. La mission principale de ces équipes est d'améliorer la proximité avec nos partenaires, de rechercher les meilleures solutions techniques et de se préparer aux challenges de demain.

#### **I.2.Objectifs et mission :**

Le métier essentiel de PROFERT consiste à la production d'intrants à l'agriculture.

### **Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

---

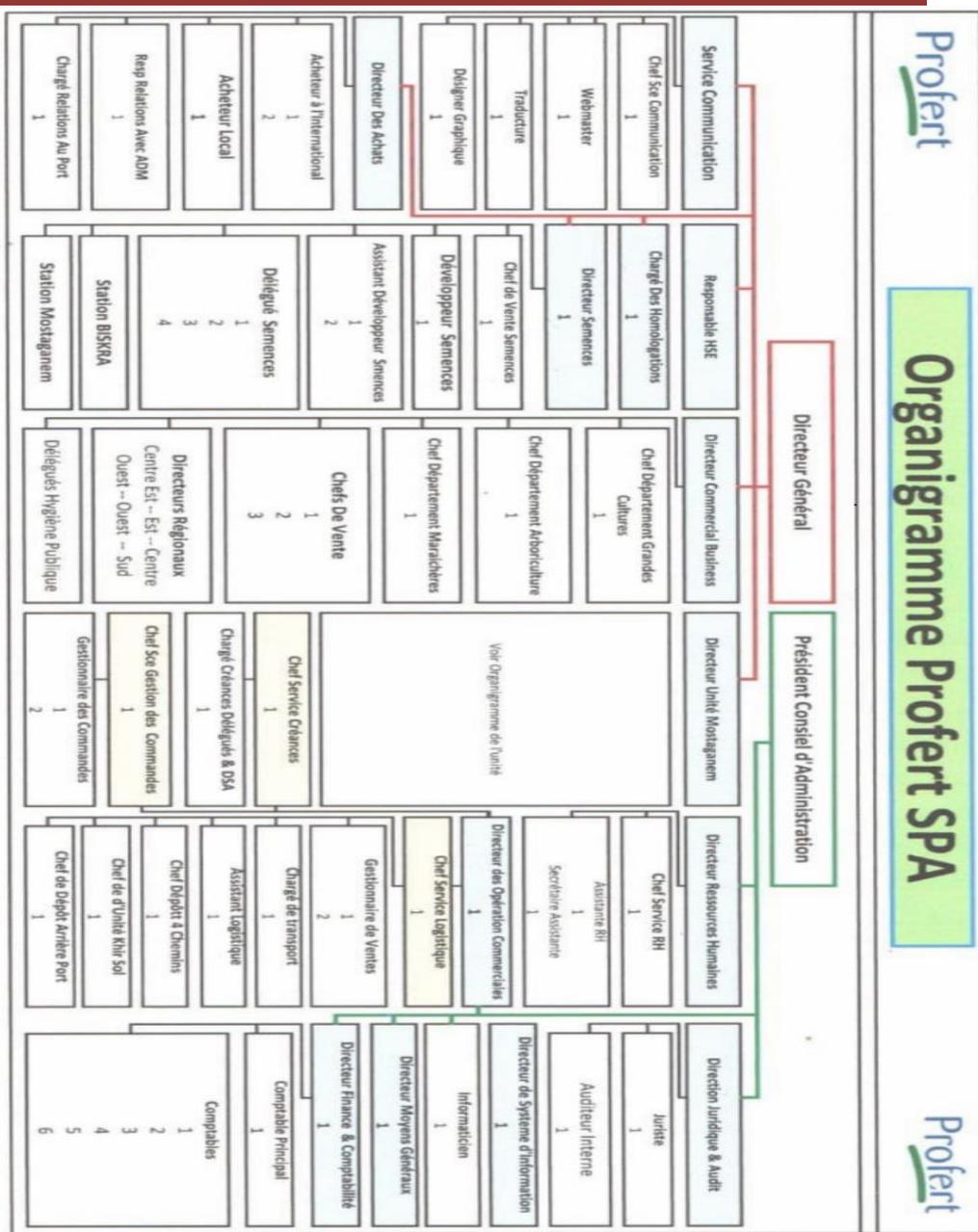
Elle met à la disposition de ses clients des ingénieurs de haut niveau, présents sur tout le territoire national formés afin de dispenser les meilleures techniques à même de garantir des rendements élevés en produits de qualité. . Elle met à disposition des agriculteurs algériens des engrais uniques, adaptés aux sols et cultures algériens. Avec des partenaires étrangers, elle développe des produits phytosanitaires, des produits de nutrition et des semences de qualité.

#### **I.3.L'organigramme de la SPA «Profert» :**

L'organisation de PROFERT est présentée par l'organigramme suivant :

**Figure N°2 : Organigramme Profert SPA** —

### Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA



Béjaïele: 03/01/2022  
 Le Directeur Général  
 CHATAÏ  
 Directeur des Ressources Humaines  
 Quantin Omer

**Source :** document interne de l'entreprise

La SPA «PROFERT» est organisée en direction, chaque direction est placée sous l'autorité d'un cadre supérieur chargé de superviser et d'orienter l'activité de service (approvisionnement, production, vente, comptabilité, finance, etc.).

L'organisation au niveau de PROFERT SPA est résumée comme suit :

### Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA

---

- **Direction Générale** : Elle assure la bonne gestion de l'entreprise ; elle met en œuvre tous les moyens nécessaires pour assurer la pérennité de l'établissement. Elle supervise l'intégralité des services et des activités placées sous sa responsabilité.
- **Président conseil d'administration** : Il constitue un organe social distinct du Directeur Général et du Conseil d'administration. Son rôle est limité ; il représente le conseil d'administration, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.
- **Service communication** : Le service communication a une mission majeure, celle de garantir l'image de marque de l'entreprise et/ou de ses marques. Le service communication est le garant de la réputation de l'entreprise. Le chargé de communication développe et met en œuvre la stratégie de communication interne ou externe de l'entreprise pour attirer et fidéliser la clientèle. Le chargé de communication contribue à améliorer l'image de marque de l'entreprise par rapport à la concurrence.
- **Responsable HSE** : Le responsable HSE (Hygiène Sécurité Environnement) évalue les risques et propose, en accord avec la direction de l'entreprise, une politique de sécurité, d'hygiène, et de respect de l'environnement. Le responsable HSE veille à réduire l'impact de l'activité industrielle sur l'environnement. Il met en place une démarche de prévention des risques professionnels à travers l'évaluation des risques professionnels, la rédaction d'un document unique et la mise en place et le suivi d'un plan d'actions HSE.
- **Directeur commercial** : Le directeur commercial définit, anime et supervise une stratégie commerciale en vue d'accroître les ventes de l'entreprise et d'augmenter le chiffre d'affaires. Il met en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise, après avoir contribué activement à son élaboration par sa connaissance des marchés et des canaux de distribution. Les tâches d'un responsable commercial sont :
  - Établir une stratégie commerciale.

### Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA

---

- Prospector de nouveaux clients.
  - Fidéliser la clientèle.
  - Manager et animer une équipe.
  - Gérer les stocks.
  - Prendre contact avec les fournisseurs.
  - Pratiquer une veille concurrentielle.
- **Directeur Ressource Humaines** : Au-delà des aspects administratifs et réglementaires, le directeur des ressources humaines est chargé d'encadrer et de protéger le personnel, mais aussi d'assurer un bon climat de dialogue social entre la direction et les salariés. Les missions du Gestionnaire des Ressources Humaines sont :
    - Recrutement des équipes ;
    - Réalisation des fiches de poste ;
    - Rédaction des contrats de travail ;
    - Etablissement des dossiers administratifs de chaque salarié ;
    - Parcours d'intégration ;
    - Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
  - **Direction juridique et Audit** : Le service juridique est composé de spécialistes du droit, les juristes, que l'on pourrait comparer à des "avocats de l'entreprise". Il occupe une place clé dans une entreprise quelle que soit sa taille et remplit plusieurs rôles. Le rôle du service juridique est de défendre les intérêts de la société et de veiller sur l'application des réglementations tout en donnant des conseils aux différentes directions et services. Le directeur juridique est également connu sous le nom de responsable juridique. Le service Audit est mis en place pour vérifier l'exactitude des informations, organisationnelles ou financières, fournies aux dirigeants de l'entreprise. Grâce à l'audit, ils pourront définir de nouveaux objectifs ou adopter de nouvelles méthodes de travail. Il a pour mission de décortiquer le fonctionnement de l'entreprise afin de détecter les défauts et les risques susceptibles de mettre en cause le plan de marche fixé par le management. A ce titre il permet notamment de vérifier le bon déroulement des contrôles qualité internes.

**I.4.Procédure approvisionnements :**

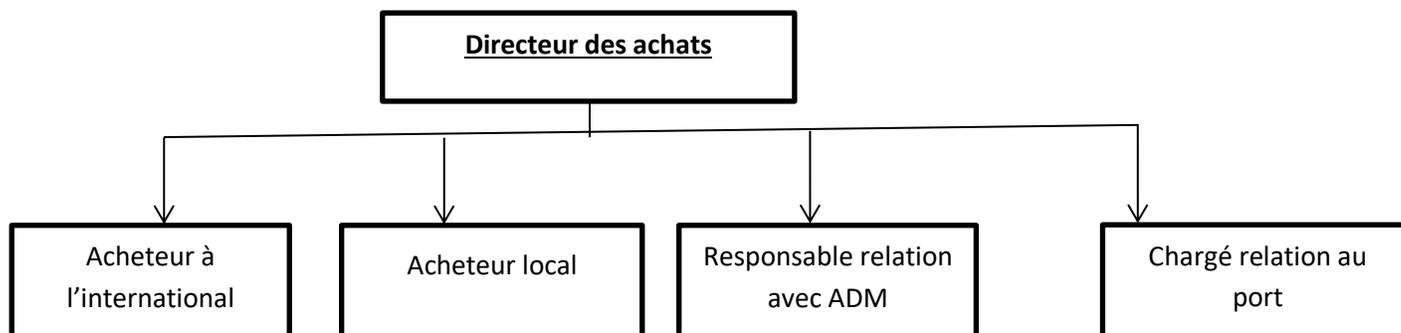
La fonction approvisionnement n'est pas seulement une fonction d'amont elle est une fonction carrefour entre les utilisateurs qu'elle doit satisfaire dans l'organisation, et l'ensemble des fournisseurs potentielles. L'approvisionnement constitue la première phase de réalisation du cycle d'exploitation de l'entreprise.

**I.4.1.L'organigramme de service approvisionnement :**

La SPA Profert donne une très grande importance pour le service des achats et approvisionnement car c'est lui qui fait la fonction des achats de toutes les matières et fournitures utilisés par les différents services de l'entreprise (production, administration,..)

Le service approvisionnement est structuré d'une façon à ce que l'information circule d'une manière facile et rapide entre les différents éléments qui le constitue.

**Figure N°3:** organigramme de service approvisionnement



**Source :** Document interne de l'entreprise

**I.4.2. Description des tâches :**

- **Directeur des achats :** Le directeur des achats définit et met en œuvre la politique d'achats de l'entreprise en liaison avec la direction générale. Il garantit la réalisation des objectifs qualitatifs, quantitatifs, organisationnels et financiers en matière d'achats de produits et /ou de services .L'activité principales est de :

Dialoguer avec la direction générale de l'entreprise afin de prendre en compte l'ensemble des objectifs stratégiques et les différentes projets de développement associés ;

Recueillir et analyser les besoins des différentes directions métier de l'entreprise sur les problématiques qui touchent aux achats et de définir, sur la base de l'ensemble de ces éléments, une stratégie achats pour l'entreprise déclinant l'ensemble des moyens (ressources humaines, financières, matérielles...) et des objectifs à atteindre ;

Décliner cette stratégie générale par domaine d'achats : produits, services, prestations, services généraux... et d'assurer une veille économique sur les évolutions du marché et surtout les projets engagés par les entreprises concurrentes en matières de stratégie achats.

- **L'acheteur à l'international :**

L'acheteur international fait de la prospection, de pays en pays, à la recherche des fournisseurs pour le compte de son entreprise. Il a pour but de trouver dans le monde les produits au meilleur rapport qualité/prix.

- **Acheteur local (chargé des achats) :**

Il procède aux achats et aux approvisionnements des biens et services en optimisant le rapport qualité /prix. **L'activité principales** est de : préparer, rechercher, sélectionner, qualifier les fournisseurs, suivre le budget des achats, élaborer et proposer à la direction générale un programme d'achats pluriannuel en vue de définir la politique d'achats du groupe et mettre en œuvre l'acte d'achat des biens et de services, dans le respect des procédures établies et en gérant les stocks et d'analyser les demandes et les besoins des services de l'entreprise et en vérifier la pertinence.

- **Responsables relations avec l'ADM** (responsable de relation publiques) :

Le savoir-faire doit s'accompagner d'un savoir être pour mener à bien ce poste.

Il vérifie et sélectionne les informations relatives à l'établissement. Il doit convaincre, séduire et fidéliser le ou les publics ciblés (prescripteurs, administrations, fournisseurs, clients).

Il est en relation constante avec les medias et rédige à leur intention des communiqués de presse, des dossiers ou des bulletins d'information .La personne peut être amenée à rédiger une équipe et ainsi il doit définir le budget nécessaire aux relations publiques /presse et mener des études en élaborant un plan de presse annuel ;

- **Chargé relation au port :**

Son rôle est de contrôler les véhicules (particuliers ou marchandises) à l'embarquement.

Ou encore à la réception des marchandises ou matières premières.

#### **I.4.3.Description des procédures<sup>35</sup> :**

Au niveau de Profert la production d'intra à l'agriculture est fondée sur les matières premières et marchandises acquissent localement et par importation.

- **Réception et Stockage de l'entreprise :**

La réception de la marchandise comprend le déchargement et la mise à disposition de la matière au niveau de l'entreprise. Une notification de la réception de la marchandise est envoyée automatiquement par le chef de dépôt aux achats et commercial.

Pour des fins de dédouanement de la marchandise, le fournisseur doit envoyer à PROFERT SPA les documents nécessaires par courrier express, en plus de ces documents, les semences nécessitent d'autres pour dédouanement.

---

<sup>35</sup> Document interne de l'entreprise (procédures d'importation des marchandises et matières premières)

### Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA

---

Afin de procéder au dédouanement de la marchandise, l'assistant Achat doit préparer un dossier complet pour le transitaire pour que ce dernier entame les formalités requises au niveau du port. Ce dossier contient :

- Les 02 deux factures domiciliées originales
- Le B/L (BILL OF LADING) endossé original ou le BCB
- 02 certificats d'analyse (COA : Certificat of Analysis)
- 02 certificats de conformité
- 01 certificat d'origine (COO : Certificate of origin)
- 01 certificat de circulation EUR1 (certificat d'origine préférentielle)
- 02 copies de registre de commerce
- 02 copies de carte fiscale
- 01 copie d'attestation de dépôt des comptes sociaux
- 01 autorisation d'importation (engrais ou phytosanitaires ou semence ou hygiène publique)
- 01 certificat phytosanitaire original (dans le cas des semences et tourbe uniquement)
- 01 certificat ISTA (international safe transit association original) dans le cas des semences uniquement.
- 01 attestation originale non-OGM (organisme génétiquement modifié) (dans le cas des semences uniquement)

Une des formalités de dédouanement doit être faites par l'assistant Chargé des relations au port afin d'obtenir **l'attestation de libre circulation de la marchandise** auprès de la direction du commerce (DCP) (exigence règlementaire JORADP (presse Algérienne)), pour cela le dossier suivant est requis :

- 01 formulaire renseigné (document de la DCP)
- 01 facture domiciliée
- 01 certificat d'analyse
- 01 certificat de conformité
- 01 copie de certificat d'origine
- 01 copie du registre de commerce

### **Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

---

- 01 copie de la carte fiscale
- 01 copie d'attestation de dépôt des comptes sociaux

Une visite avec l'inspecteur de la DCP (direction de la concurrence et des prix) pour inspecter la marchandise est obligatoire

#### **• Le contrôle de la marchandise et des matières premières achetées :**

Le contrôle des marchandises et matières achetées est fait au moment de la réception par le service contrôle de l'unité :

Pour les matières premières et marchandises, un premier contrôle est fait au niveau du port et avant dédouanement, en organisme de contrôle habilité à le faire.

Certains produits achetés localement font l'objet d'un contrôle chez le fournisseur, avant enlèvement sanctionné par un rapport de contrôle.

#### **Section II : Analyse du système de contrôle interne de la SPA Profert**

La maîtrise des risques et des anomalies devient aujourd'hui un impératif pour toutes les organisations. Avec le développement des technologies de l'information, la complexité croissante des organisations et des opérations, les opportunités de fraudes sont devenues multiples. La lutte contre ces fraudes peut être assurée par la mise en œuvre d'un contrôle interne qui repose sur l'évaluation des risques liés à l'activité de l'organisation.

Nous avons résumés un cas sur l'évaluation d'un système de contrôle, l'objectif visé dans ce chapitre intitulé « Evaluation définitive d'un SCI, cas de cycle achat approvisionnement » conçue sur l'évaluation de cycle des approvisionnements comme source de risque pour l'entreprise, car il s'agit d'un front de rencontre de l'entreprise avec son extérieur.

De la mission assignée dans le cadre de notre stage, nous avons puisé des outils suivants :

- La grille d'analyse des tâches
- Diagramme de circulation des documents
- Le questionnaire de contrôle interne

## Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA

### II.1 La grille d'analyse de séparation des tâches

La grille d'analyse des tâches va nous permettre une meilleure compréhension de la répartition des tâches entre les principaux acteurs de la fonction approvisionnement.

**Tableau N°1 : Grille d'analyse de séparation des tâches**

Fonction	Nature achat	Magasinier	Acheteur	Responsable	Comptable	Budget	Approvisionnement	Direction Gle	Financier	Structures
Demandeur d'achat	EX									X
Etablissement des commandes	EX		X							
Autorisation des commandes	A							X		
Réception	EX	X								
Rapprochement BR/Facture	C		X							
Imputation comptable	EX					X				
Vérification de l'imputation comptable	C					X		X	X	
Bon à payer	A			X						
Tenue du journal achat	EN				X					
Tenue des comptes fournisseurs	EN					X				
Rapprochement des relevés Fournisseurs avec les comptes	C					X				
Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C					X				
Signature des chèques	A							X	X	
Envoie des chèques	EX								X	
Annulation des pièces justificatives	EX				X					
Accès à la comptabilité générale	EX				X					
Suivi des avoirs	C					X				
Tenue du journal de trésorerie	EN				X					

**Source** ; document interne de l'entreprise.

Note :

A : Autorisation

C : Contrôle

EN : Enregistrement

EX : Exécution

➤ **Commentaire de la grille d'analyse de séparation des tâches :**

La grille nous a permis de comprendre le fonctionnement de tâches réalisées dans l'enceinte de l'entité,

A cet effet nous pouvons tirer les constats suivants :

- L'acheteur établit les commandes
- Le responsable des moyens prend en charge et transmet pour signature à la direction les bons de commandes et l'évaluation des fournisseurs,
- Le magasinier reçoit les fournitures y afférentes
- Le responsable du service budget qui est aussi le financier de l'entité prend en charge la vérification et la comptabilisation des factures, ainsi la signature des chèques avec la direction en guise des montants des factures à régler et envoie au trésor pour le débit du compte trésor.

➤ **Analyse de la grille de séparation des tâches :**

De cette grille de séparation des tâches, il est à noter :

- Une coordination acceptable entre les différents acteurs de cette organisation
- Tout acteur effectue les tâches assignées
- Une transparence de la procédure des responsables des structures
- Vers le risque zéro pour la fraude et la falsification des documents
- L'incompatibilité des tâches n'est pas constatée.

**II.2 Le diagramme de circulation des documents :**

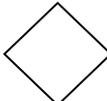
Le diagramme de circulation ou la Flow chart va nous faciliter l'analyse du circuit des documents essentiellement utilisés dans le processus d'achat. Ainsi le diagramme de circulation du processus d'achat de Profert se présente de la manière suivante :

**Légende des symboles et abréviations utilisés :**

**Les symboles**

-Document 

-Opération 

-Test 

**Les abréviations :**

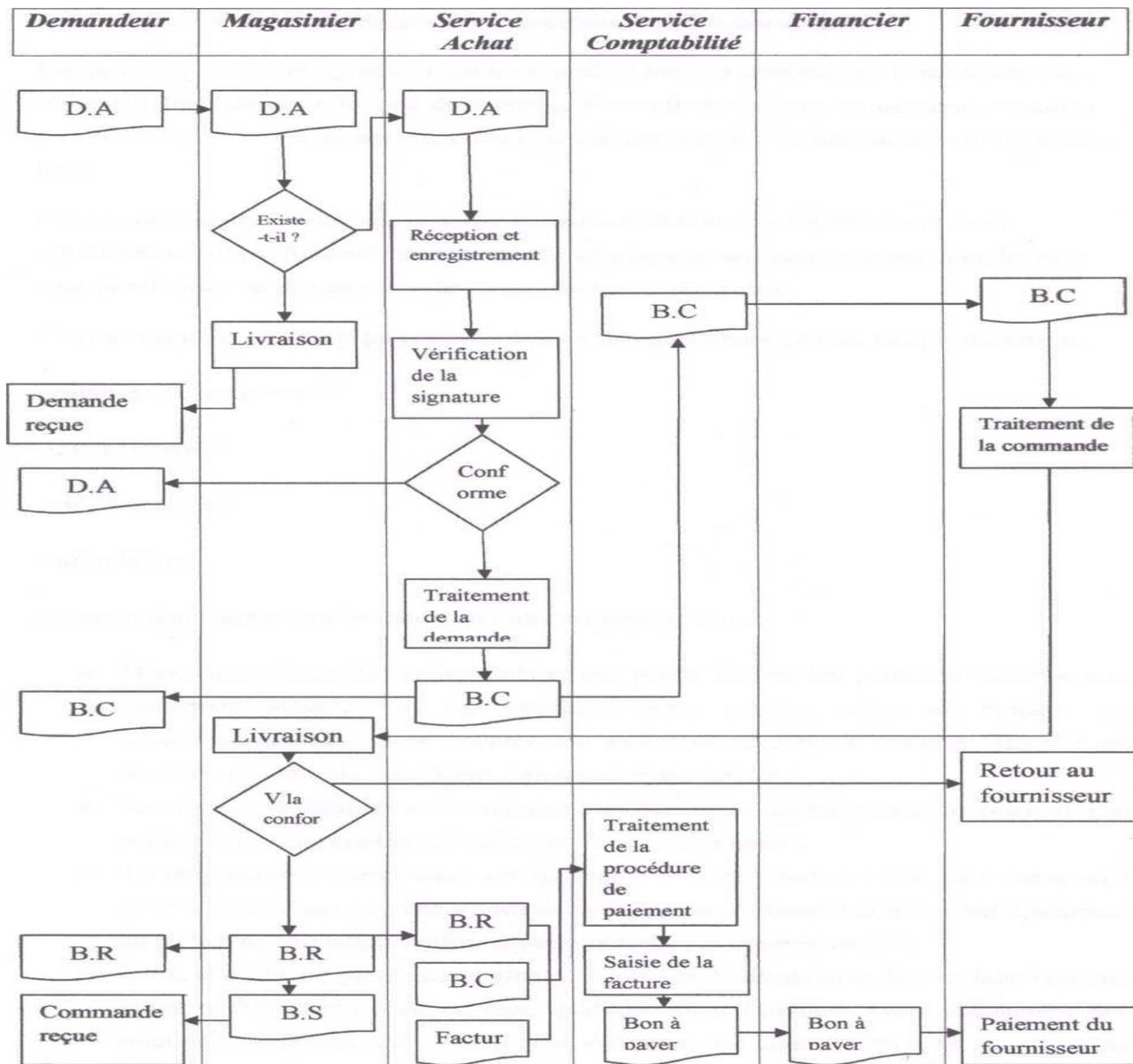
**BC** : Bon de commande

**B.R** : Bon de réception

**D.A** : Demande d'achat

**B.S** : Bon de sortie

**Figure n°4 : Le diagramme de circulation des documents**



**Source :** Réaliser par nous-même à partir des données de l'entreprise.

➤ **Les avantages du diagramme de circulation des documents :**

Le diagramme de circulation des documents est un ensemble de figures reliées par des flèches, facile à lire et à comprendre. Chaque opération est codifiée par un symbole : création de documents, copie, archivage.

C'est un document qui permet de poser des questions différentes par document : Combien d'exemplaires, quelle structure expéditrice, quelle structure destinataire, ...

Les opérations figurent dans leurs ordres respectifs :

- D'où les points forts et les points faibles, le niveau de contrôle ; suffisant... les anomalies et les documents non utilisés peuvent être clairement affichés.
- Les risques d'omissions peuvent valablement être réduits
- C'est un document d'auto contrôle
- C'est la piste de veille de l'auditeur.

➤ **Les inconvénients du diagramme de circulation des documents :**

Cette technique de lecture d'un acheminement de documents par des figures et symboles nécessite pratique mais si l'utilisateur se penche vers des logiciels et s'il est formé en conception il peut traduire et maîtriser la lecture et la conception de l'acheminement des documents en symboles.

### **II.3. Le questionnaire du contrôle interne**

C'est un questionnaire qui pose des questions afin de vérifier le respect des principes du contrôle interne, principalement la séparation des tâches.

#### **II.3.1 Evaluation du SCI du cycle approvisionnement**

La fonction d'approvisionnement est étroitement liée à la connaissance de la demande, le lien est d'ailleurs si fort que parfois, il existe une confusion entre prévoir la demande et déterminer la quantité à approvisionner, or c'est la prévision, et la qualité de la prévision, qui sont la base de l'approvisionnement.

La plupart des entreprises doivent s'approvisionner en matières premières ou en produits finis, et souvent elles s'interrogent sur leur gestion en matière d'approvisionnement. La politique

## **Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

d'évaluation de cette dernière et son optimisation constitue souvent un objectif prioritaire pour l'entreprise, pour qu'elle soit toujours performante.

### **II.3.2. Condition requise pour un contrôle interne satisfaisant**

Pour un contrôle interne soit satisfaisant, il doit réunir les conditions à savoir :

- Pour tous les achats effectués au nom de la société, un bon de commande  
Pré-numéroté, daté doit être établi ;
- Utilisation des procédures qui permettent d'effectuer des approvisionnements à des prix compétitifs ;
- Toutes les réceptions de l'entreprise exigent un bon de réception, pré-numéroté, préalablement vérifié, et approuvé par des responsables concernés ;
- Contrôle systématique des factures, ainsi que la vérification des prix de leurs montants et de leurs taxes ;
- Existence d'un rapprochement entre les bons de commandes et les bons de réception ;
- Les opérations d'achat, les réceptions et l'enregistrement comptable effectués par des personnes différentes ;
- Respect par les sociétés de prescription du comité du marché lorsqu'il en existe ;
- S'assurer que les séparations des fonctions sont satisfaisantes ;
- S'assurer que tous les achats sont saisis et enregistrés (exhaustivité) ;
- S'assurer que toutes les factures enregistrées correspondent à des achats réels de l'entreprise ;
- S'assurer que tous les achats enregistrés sont correctement évalués ;
- S'assurer que tous les achats, ainsi que tous les produits et charges connexes sont enregistrés dans la bonne période ;
- S'assurer que tous les achats, ainsi que tous les produits et charges sont correctement imputés totalisés et centralisés.

### **II.3.3. Procédure d'évaluation de contrôle des approvisionnements**

L'approvisionnement constitue la fonction la plus importante au niveau de l'entreprise, puisque c'est elle qui assure la satisfaction de tous besoins au sein de l'organisation.

## **Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

---

La décision d'achat est prise dans une procédure qui permet de valider la demande d'achat, le besoin doit être un besoin justifié et réel.

### **II.3.3.1. Les risques possibles**

Il est possible de répondre de façon non optimal à un besoin réel, le risque à plus de chance d'existence si :

- La demande d'achat peut être émise par une personne non habilitée ou incompétente, ou ne détenant par les informations supportant la demande ;
- La demande d'achat peut être émise même s'il y a un dépassement budgétaire ;
- La décision d'achat est prise alors que le produit existe dans l'entreprise ;
- La demande porte sur un produit difficile à trouver sur le marché ;
- La routine conduise l'acheteur à acheter un produit qui peut être fabriqué dans l'entreprise ;
- La décision d'achat prise par une personne non qualifiée ;
- La décision d'achat prise alors que la situation financière de l'entreprise ne le permet pas ;
- Identifier de manière incomplète, inexacte ou tardive les besoins prévisibles, et compromettre la sélection du meilleur fournisseur ;
- L'acheteur néglige sa fonction de négociation et se consacre entièrement à celle d'approvisionnement.

### **II.3.3.2. Le questionnaire de fiabilité du CI :**

Le Questionnaire de fiabilité de Contrôle Interne est un outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de la mission d'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de nous permettre d'apprécier et estimer le degré de fiabilité du contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée.

On peut poser plusieurs questions permettant à l'estimation du degré de fiabilité mais on à proposer quelque'une essentiels qui sont :

- Existe-il des instructions écrites concernant la répartition des tâches ?
- Existe-il un organigramme délimitant les responsabilités et liaisons hiérarchiques ?
- Existe-il un rapprochement mensuel entre les prévisions et les réalisations ?

## **Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

---

- Les programmes de contrôles sont-ils suffisamment élaborés pour couvrir toutes les activités de l'entreprise ?
- Les recommandations et conseils retenus périodiquement dans les rapports sont-ils exploités ?

### **II.3.3.3. Le questionnaire des achats :**

L'achat est la première opération du cycle des approvisionnements de l'entreprise qui permet de détecter les besoins de l'entreprise en matière nécessaire à son fonctionnement, et procède à leur réalisation.

On pourra recueillir des informations sur les opérations d'achats en posant quelques questions dans l'objectif de la régularisation des commandes établis, à savoir :

- La fonction d'achat est-elle centralisée dans un seul service ?
- Pour chaque besoin du service de l'unité une demande d'achat doit être établie ?
- Les bons de commande sont-ils exigés pour tous les achats ?
- Les procédures d'achat sont-elles toujours respectées ?
- Vérifiez-vous le dossier achat qui comporte (bon de commande, bon de Réception et facture) ?

### **II.3.3.4. Questionnaire de réception et de gestion des stocks :**

C'est durant cette phase, que l'entreprise « acheteur » doit mettre en place, des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les articles livrés sont spécifiques conformes à la commande compte tenu d'éventuelles modifications acceptées par les deux parties.

Les risques peuvent survenir durant cette phase et se présente comme suit :

- La réception d'articles non conformes en qualité comme en quantité à ceux commandés et dans le respect des délais et des conditions acceptées auparavant par les deux parties ;
- De s'assurer que les réceptions non conformes, sont validées ;
- De vérifier qu'il existe des moyens ou systèmes efficaces pour gérer les incidents de livraison.

**Afin d'éviter ces risques on s'interrogera sur les points suivants :**

- Toutes les réceptions de marchandises, matière et fourniture, passent-elle par un service centralisé de réception ?
- Pour chaque entrée au magasin, élaborer-vous des bons de réception ?
- Les services réceptions vérifient-ils l'état, la quantité, le poids, les mesures des marchandises, matières et fournitures ?
- Envoi-t-on directement au service comptabilité les factures dès leur réceptions ?
- Qu'elle type d'inventaire est appliqué ?
- Les bons de sortie sont-ils établis à chaque sortie d'article ?

#### **II.3.3.5. Questionnaire de comptes fournisseurs et créditeurs divers (le règlement)**

Lors de règlement, la fonction achat intervient aussi pour garantir un règlement conforme à ce qui a été réceptionné.

A cette phase les risques éventuels pour l'entreprise sont :

- Règlement d'une facture qui ne correspond pas à ce qui a été livré et réceptionné ou une facture déjà réglée ou une facture non conforme à la réception par suite d'erreur ou de collusions ou de pratique peu orthodoxe « classique » ;
- Document mal établie peuvent empêcher la validité du règlement demandé. Ces défaillances ou faiblesses peuvent résulter la multiplicité des documents originaux, des documents inadéquats non annulés...etc. Il faut noter que ces principales anomalies sont liées à des faiblesses dans le système d'information, dans le système de gestion et dans une absence de réparation claire et précise des taches et des responsabilités. Pour remédier à ces risques qui peuvent apparaître, l'entreprise doit suivre quelques précautions qui peuvent se résumer comme suit :
- S'assurer qu'il existe qu'un seul original dans chaque document, surtout la facture et le bon de commande ;
- S'assurer qu'il est possible de distinguer l'original de la copie pour chaque document ;

## **Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

---

- S'assurer qu'aucun règlement n'est possible sans contrôle rapproché des différents documents notamment le bon de commande, bon de réception et facture ;
- S'assurer que les factures réglées sont identifiables par rapport aux commandes et livraison ;
- Que les règlements importants sont faits par chèque et uniquement par chèque si nécessaire ;
- S'assurer que la mention « payé » avec les références de la banque, de numéro de cheque et de la date de règlement figurent sur tous les documents acquittés.

Dans le but d'éviter ces risques on pose quelques questions qui sont de sorte :

- Par qui se fait l'approbation finale pour paiement des factures ?
- Les chèques sont-ils établis suite à des pièces justificatives ou à des demandes de chèques ?
- Le service comptable vérifie-il la séquence numérique : bon de réception, bon de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'ils les reçoivent tous ?
- Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamation pour lesquelles les factures et avoir n'ont pas été reçu ?
- Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés du compte générale des relevés fournisseurs ou grands livres ?

### **II.3.4. La détection des points forts et points faibles du système**

Le système de contrôle interne mis en place au niveau du département approvisionnement fait apparaitre quelques points forts et points faibles.

#### **II.3.4.1. Les points forts du système :**

Les points forts sont :

- L'unité dispose d'un organigramme délimitant les responsabilités et les taches de chacun du personnel de l'unité ainsi que les dépendances hiérarchiques de chacun d'eux ;
- L'existence d'un manuel de procédure et d'un manuel comptable appliqué par tous les services concernés ;

## **Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

---

- Le respect total des procédures d'achat, de stockage et de règlement ;
- L'existence des procédures de contrôle interne, ce qui permet la protection de l'acheteur public des risques juridiques (sécurisé la signature de l'acheteur)
- Séparation de la comptabilisation des quantités de marchandise qui est assurée par le gestionnaire des stocks et la comptabilisation des valeurs qui sont assurées par la comptabilité, cette séparation permet un double contrôle des documents justificatifs (bon de commande, bon de livraison et la facture) ;
- Composition des pièces comptables et les fiches de détermination de coût d'achat des montions de contrôle tels que : contrôle, compter, saisie, ...etc.) ;
- La répartition des pièces justificatives (BC, BRCO, ...etc.) en plusieurs exemplaires ce qui peut permettre un bon suivi des activités par différents services ;
- Existence d'une balance consolidée entre les achats locaux et les achats étrangers pour la comparer avec les structures, gestion des stocks et la comptabilité ;

### **II.3.4.2. Les points faibles du système :**

Suite à l'étude de l'existant, des insuffisances sont constatées tel que :

- L'organigramme présenté par l'unité fait apparaître une séparation fonctionnelle entre le département approvisionnement et le service gestion des stocks qui donne lieu à des difficultés dans l'échange d'information dus à l'existence d'une communication verticale seulement ;
- La non-maitrise et manque d'expérience dans l'application du nouveau système comptable et financier ;
- Un cumul des responsabilités dues au manque du personnel, du fait que cinq personnes s'occupent de tous les achats de l'unité quel soit étrangères, locaux (matières premières, pièces de rechange, ...etc.), et même des investissements ;
- La non-existence d'un rapprochement mensuel entre les prévisions et les réalisations, ce qui induit à un cumul des tâches à la clôture des exercices ; Manque des recommandations (protections), sur les insuffisances détectées et conseil retenu au niveau de l'unité ;

### **Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA**

---

- La non-existence d'un système de délimitation des montants entre les unités et la direction générale ce qui aboutissent à une situation de fraude ;
- Le stock de sécurité déterminé par l'unité est insuffisant aux exigences de production en cas d'un retard d'approvisionnement ;
- Absence d'une budgétisation des achats divers non liés au programme notifié par la direction

#### **II.3.5. Proposition d'amélioration :**

- Intégration du service gestion des stocks au sein de département approvisionnement pour garantir une passation facile et fiable d'informations ;
- Assurer une communication horizontale entre tous les services de l'unité ;
- Former du personnel en ce qui concerne l'application du nouveau système comptable et financier (SCF) ;
- Recrutement du personnel pour réduire le cumul des responsabilités afin de permettre une séparation des tâches pour éviter la concentration de l'ensemble des décisions en matière d'achat entre les mains d'une seule personne (décision, émission des BC, réception des produits) ;
- La vérification de la réalité des besoins sur les demandes d'achat exprimées pour justifier la commande ;
- Engagement de tenu d'une budgétisation des achats divers ;
- Renforcer la valeur de stock de sécurité de façon à couvrir la totalité des besoins de production dans des périodes de manques ou de retard ;
- Faire des études de marché utiles sur l'évolution des prix.

#### **Section III: Le contrôle interne au sein de Profert SPA**

Le contrôle interne au sein d'une entreprise est devenu une nécessité importante pour les entreprises afin d'assurer la régularité et la sincérité de l'ensemble des opérations effectuées au niveau de chaque activités.

## Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA

### III.1. Feuille de révélation et d'analyse des problèmes

La FRAP est un document normalisé qui conduit après constat d'anomalies à formaliser des recommandations. Chaque dysfonctionnement donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) et donc à une analyse causale qui va permettre d'identifier le ou les dispositifs de CI qui présente des faiblesses sur ce point particulier et de recommander les modifications à apporter.

Donc à partir des questionnaires du contrôle interne, nous nous sommes lancés dans l'enquête de terrain à la recherche d'anomalies et d'éventuels dysfonctionnements. A chaque anomalie nous avons puisé de la feuille de révélations et d'analyse des problèmes FRAP

Etant donné que le principal objectif du contrôle interne est de faire remonter à la direction les informations pertinentes liées à l'atteinte ou au risque de non atteinte de ses objectifs ; nous allons faire ressortir quelques anomalies à l'aide des tableaux de FRAP.

**Tableau n° 2:** feuille de révélation et d'analyse de problème

<b>FRAP N°1</b>	
<b>Problèmes</b>	Défaillance du logiciel
<b>Faits</b>	Le magasinier procède manuellement pour la détection des points de commande en comparant la quantité réelle avec le stock minimum
<b>Causes</b>	Le logiciel ne permet pas un déclenchement automatique de la commande en cas de stock minimum
<b>Conséquences</b>	-Risque d'omission ou d'erreur -Risque de rupture de stock
<b>Recommandation</b>	Instauration d'un nouveau logiciel permettant un déclenchement automatique des commandes

**Source : Document interne de l'entreprise**

### Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA

**Tableau n°3** : feuille de révélation et d'analyse de problème

<b>FRAP N°2</b>	
<b>Problèmes</b>	Aucune mise à jour des consignes d'achat
<b>Constat</b>	Les référencements ne sont pas régulièrement actualisés
<b>Causes</b>	Manque de temps
<b>Conséquences</b>	Achat pas forcément dans les meilleur conditions
<b>Recommandation</b>	Désignation d'un responsable qui s'occupe de l'actualisation des références existantes et de la Recherche de nouveaux fournisseurs

**Source : document interne de l'entreprise**

#### **III.2. Rédaction du rapport**

Ce rapport fait allusion aux constats faits et nous estimons de PROFERT SPA de puiser des recommandations issues de notre travail pour son bon fonctionnement.

### Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA

**Tableau N°4 : Rapport de contrôle interne**

#### Rapport du contrôle interne N°

Structure contrôlée : Fonction chat approvisionnement de Profert SPA

Mission de contrôle interne : Achat

**Rédigé par**

-BOCOUM Nouhoum

-Ag INAZAWAY Mohamed

**Approuvé par :**

Chef de Mission

Suite à la mission de contrôle interne de la société PROFERT SPA nous avons détecté certaines zones de risques qui peuvent entraver la marche normale de la fonction de l'entreprise à réaliser ses objectifs.

En générale nous avons remarqué qu'il y a certains points qui connaissent un contrôle important et d'autre souffrent d'un manque de contrôle.

De ce fait nous proposons des recommandations pour les problèmes constatés.

**-Probleme1 : Défaillance du logiciel**

**-Recommandation 1 :** Instauration d'un nouveau logiciel permettant un déclenchement automatique des commandes

**-Problème 2 :** Aucune mise à jour des consignes d'achat

**-Recommandation 2 :** Désignation d'un responsable qui s'occupe de l'actualisation des références existantes et de la Recherche de nouveaux fournisseurs

Source : Document interne de l'entreprise

### **Conclusion chapitre III**

L'évaluation du contrôle interne du cycle achat/approvisionnement permet la prise de connaissance et l'intervention sur les informations relatives à la fonction approvisionnement dont nous avons besoin.

L'efficacité globale de la fonction d'achat doit s'estimer en tenant compte de l'importance que l'entreprise accorde au cout, à la sécurité et à la flexibilité de ses approvisionnements.

« Mieux acheter pour mieux vendre », mieux acheter suppose une parfaite maîtrise du processus d'approvisionnement par l'entreprise afin de disposer de la meilleur matière première et/ou marchandise résultant d'une sélection intérieur des fournisseurs. Le questionnaire permet la prise de connaissance et d'intervenir sur les informations relative à la fonction approvisionnement dont on a besoin, ces tests vont conduire à la détection de quelques insuffisances auxquelles il est possible de proposer quelques recommandations.

## Conclusion Générale

### Conclusion générale :

Au terme de notre étude, il reste important de savoir que les risques au niveau de l'entreprise ne sont pas à négliger. D'où la nécessité de l'évaluation du contrôle interne en vue de mieux apprécier les procédures existantes ou celles à mettre en place pour éviter que des défaillances soient facteurs de conséquences hémorragiques pour l'entreprise. Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société.

Le contrôle interne est une des conditions essentielles de la sincérité, de la fidélité, de la régularité et de la valeur probante de la comptabilité.

Le CI est un dispositif mis en œuvre par la direction d'une administration (privée comme les entreprises ou publique comme les ministères) pour lui permettent de maîtriser les opérations à risques qui doivent être faites par elle ; Il vise plusieurs objectifs pour assurer : la conformité par rapport aux lois et aux référentiels, la protection et la qualité de l'information, l'application des directives afin d'améliorer les performances de l'entreprise et l'efficacité des opérations.

La mise en œuvre d'un contrôle interne qui se repose sur l'évaluation des risques liés à l'activité de l'organisation est vraiment importante.

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit- il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport cout/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

Chaque membre du personnel doit avoir la connaissance et l'information nécessaire pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

En effet, la mise en place des procédures efficaces au sein d'une entreprise doit être une préoccupation majeure, car elle est désormais nécessaire pour assurer la performance de l'entreprise.

Au cours de notre stage au sein de PROFERT SPA, nous avons essayé dans le chapitre trois de mettre en œuvre un système de contrôle interne de cycle achats/approvisionnements et de l'évaluer, en suivant les méthodes indiquées dans la théorie, avec tous les documents et outils en support.

A l'issue de ce stage pratique nous avons conclu que le contrôle interne est un outil vraiment indispensable dans le système de gestion de l'entreprise, qui permet la minimisation, voir l'annulation de tout risques et anomalies, ce qui confirme l'hypothèse N°1.

Il est vérifié que si la SPA PROFERT veut améliorer le développement et la maîtrise de ses activités afin d'atteindre tous ses objectifs fixés, elle doit veiller à avoir un système de contrôle interne efficace tout en respectant les exigences suivantes : Création d'un environnement de contrôle sain ; définition de ses objectifs ; établissement d'une bonne gestion de l'information et de la communication ; modélisation de ses processus et évaluation des risques qui peuvent entraver la réalisation de ses objectifs ; ce qui confirme l'hypothèse N°2.

Nous espérons avoir répondu par ce travail, à notre problématique de départ et avoir donné les points essentiels concernant la notion de contrôle interne et sa conduite dans la maîtrise de la performance.

### Bibliographie

#### **Bibliographie :**

##### **Ouvrages**

Bernard, Frédéric /GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU, Laurent. « Contrôle interne », 3ème Edition, Editeur : Maxima, Publication 2010

BERNE, « La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) » Contrôle Fédéral des Finances, Suisse, 2007, Page 14.

Contrôle Fédéral des Finances « Mise en place d'un système de contrôle interne » 2ème Edition, Suisse, 2007, Page 6.

COOPER, LYBAND, « la nouvelle pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P 116.

DURAND J-P (1995), Le langage des achats, Editions Méthodes et Stratégies.

Jacque RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'Organisation, Paris, 2006, Page 234.

Mouhamed HAMZAOU, « Audit, Gestion des Risques d'Entreprise et Contrôle Interne » 2ème Edition, Pearson Education, Paris, 2008, Page 80 et 138.

OBERT. R coll., « DSCG Comptabilité et audit MANUEL ET APPLICATIONS », DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2009, Page 510 et 514.

P. SCHICK, J. VERA, O. Bourrouilh Perège, « Audit interne et référentiel des risques », Edition DUNOD, Paris, 2002. Page 18 et 19.

PERROTIN. (2005), Le marketing achats : Stratégies et techniques, 3ème Edition, Editions d'Organisation.

RENARD. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7ème Edition, Paris, 2010, Page 472.

Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004, Page 53.

##### **Mémoires**

HARFOUCHE Hafid, HAMIDOUCHE Khelija, « la mise en place d'un système de contrôle interne – Cas de la SARL Ibrahim fils IFRI », en vue de l'obtention du diplôme master II en finance et comptabilité. Université de Béjaia, 2009.

### Sites internet

<https://www.etudes-et-analyses.>

<https://www.focusifrs.com>

<https://www.lacademie.info>

[www.coso.org](http://www.coso.org) (site officiel du COSO)

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (encyclopédie gratuite en ligne)

# Annexes

## Annexe n°1

Profert

1 / 1

Copie

**Facture**N° facture: **22/FV/3096**

Date Document: 20. mars 2022

Echéance: 20 mars 2022

Autorisation N°: **260** Validité: **25/01/23**

Transporteur: 03750 517 27 MEHALLAH MOHAMED

Destinataire: CHIBA BACHIR  
EL OUEDN° téléphone: **0561 29 17 77 /0550 67 00 00**Doit: **C11927 GRAINETIER  
CHIBA BACHIR  
CITE MED BOUDIAF OUARMAS  
EL OUED**

R.C 11A2737783-00/39

I.F. 171392000033118

A.I. 39100006006

C.F.

Description	N° Lot	Quantité	Unité	Prix unitaire	% Rem	% TVA	Montant
AZOSUL N34			TM	58 823,53	0	19	
NPK 15 15 15	22NPK15BS001	27	TM	75 630,25	0	19	2 042 016,75
BASE SULFATE DE POTASSE							

Total DA HT 2 042 016,75

TVA 19% 387 983,18

Total DA TTC 2 429 999,93

**Arrêtée la présente facture a la somme de :**\*\*\*\* DEUX MILLIONS QUATRE CENT VINGT NEUF MILLE NEUF CENT QUATRE-VINGT DIX-NEUF DINARS  
QUATRE-VINGT TREIZE CENTIMES

Le Client Soussigné, certifie avoir reçu en bonne et due forma les articles énumérés ci-dessus.

**IMPORTANT:**

les marchandises, objet de cette facture, voyagent aux risques et périls du client. En cas de manquant ou d'avaries constatés à l'arrivée du camion, seule la responsabilité du transporteur est engagée. Le client devra faire sa réclamation à se dernier.

\* Les Marchandises objet de cette facture demeurent propriété de PROFERT jusqu'à leur paiement par le Client; Facture payable à Bejaia.

## Annexes n° 2

Page 1 de 1

# Profert

## Vente : Expédition

Date document **20. mars 2022**  
 N° expédition **22/EXP/03183**

**CHIBA BACHIR**  
 BACHIR  
 CITE MED BOUDIAF OUARMAS  
 3901 EL OUED  
 EL OUED

Transporteur: 03750 517 27 MEHALLAH MOHAMED

N°	Description	Quantité	Unité
ENG0090	AZOSUL N34		TM
ENG0064	NPK 15 15 15 BASE SULFATE DE POTASSE	27	TM

N°	Description	N° lot	Quantité
ENG0064	NPK 15 15 15	22NPK15BS001	27
			<b>27,00</b>



Annexes n°4

cooperative agricole polyvalente soummam

**Intrant agricole et services**  
 Adresse : BIR-SLAM BEJAIA ALGERIE  
 Tél : 0661 762 630 Fax :  
 RIB : RIP BANCAIRE BADR AGENCE PRIN BEJAIA 357/003-00357-020875300061  
 RC N° : 06/03/01page 04 du 11/09/2011 ART. IMP : 0601 84 00 186 MF. : 712020000200676 NIS : 0 01-  
 0601 00325 71  
 web : \_\_\_\_\_ e-mail : capsoummam@yahoo.fr

**Bon de commande n° 2**  
 BIR-SLAM BEJAIA ALGE, le 19/01/2021

Commande à : \_\_\_\_\_  
 Fournisseur : PROFERT  
 Adresse : 4 CHEMIN 06000 BEJAIA  
 RC N° : 98/B/018215400/06 Al. : 06013901471 IF. : 099806018215472

Réf	Désignation	UM	Quantité
EPS 8	TOURBE PROFESSIONNELLE 70L (Florobalt)	U	5,00
HERB 02	DIALEN SUPER	U	10,00

Le client, soussigné, certifie avoir commandé les articles ci-dessus énumérés et ayant fait l'objet de la commande sus-référenciée

Cachet et signature  
 Coopérative Agricole Polyvalente  
**"SOU MMAM"**  
 Village Bir-SLAM BEJAIA  
 Agrément N° : 01/03/06

### Liste des abréviations :

#### Liste des abréviations

<b><u>Abréviations</u></b>	<b><u>Signification</u></b>
<b>AGO</b>	Assemblée générale ordinaire
<b>APPRO</b>	Approvisionnement
<b>AICPA</b>	American Institute of Certified Public Accountants
<b>AMF</b>	Autorité des Marchés Financiers
<b>BC</b>	Bon de commande
<b>BR</b>	Bon de réception
<b>BRCO</b>	Bon de réception contrôle
<b>CI</b>	Contrôle interne
<b>COSO</b>	committee of sponsoring organizations of the treadway commission
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>CNCC</b>	Compagnie nationale des commissaires aux comptes
<b>CDF</b>	Contrôle Fédéral des Finances
<b>FC</b>	Finance et comptabilité
<b>HSE</b>	HYGENE SECURITE ENVIRONNMENT
<b>IAS</b>	International Accounting Standards
<b>IFRS</b>	International financial reporting standards
<b>ICAEW</b>	Institute of Chartered Accountants in England and Wales
<b>LSF</b>	Loi de sécurité financière
<b>MP</b>	Matière première
<b>OHADA</b>	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
<b>OECCA</b>	Ordre des Experts comptables et comptables agréés
<b>SGI</b>	Sociétés de Gestion et d'Intermédiation
<b>SCI</b>	Système de contrôle interne

## Liste des abréviations, figures, et tableaux

---

<b>SPA</b>	Société par action
<b>SOX</b>	Sorbone Oxley
<b>SCE</b>	Service
<b>US GAAP</b>	United states Generally Accepted Accounting Principles
<b>UE</b>	Union européen

## Liste des abréviations, figures, et tableaux

### Liste des figures, tableaux :

#### Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Schéma de COSO (les éléments du contrôle interne)	18
02	Organigramme Profert SPA	44
03	Organigramme du service approvisionnement	47
04	Diagramme de circulation des documents	55

#### Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Gille d'analyse de séparation des taches	52
02	Feuille de révélation et d'analyse de problème(FRAP1)	64
03	Feuille de révélation et d'analyse de problème(FRAP2)	65
04	Rapport de contrôle interne	66

#### Liste des annexes

N°	Titre	Page
01	Facture	72
02	Vente/expédition	73
03	Registre des risques	74
04	Bon de commande	75

**Table des matières**

**Table des matières :**

Sommaire ..... 0

**Introduction Générale :**..... 1

**Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne**..... 3

    Introduction chapitre I..... 3

    Section I : Aspects généraux du contrôle interne ..... 3

        I.1. Historique du contrôle interne ..... 3

        I.2. Définitions du contrôle interne ..... 4

        I.3. Principes du contrôle interne ..... 7

            I.3.1.Principe d’organisation et de séparation des fonctions ..... 7

            I.3.2. Principe d’intégration..... 8

            I.3.3. Principe d’indépendance ..... 8

            I.3.4. Principe d’universalité ..... 8

            I.3.5. Principe de permanence ..... 9

            I.3.6. Principe d’harmonie ..... 9

            I.3.7. Principe d’information ..... 9

        I.4. Objectifs du contrôle interne ..... 9

            I.4.1. Objectif opérationnel..... 10

            I.4.2. Objectif d’informations financières ..... 11

            I.4.3. Objectif de conformité ..... 11

    Section II : Dispositif d’un processus de contrôle interne ..... 12

II.1. Acteurs, rôles et responsabilités .....	12
II.1.1. La direction générale : .....	12
II.1.2. Le conseil d'administration ou de surveillance .....	12
II.1.3. Les auditeurs externes .....	13
II.1.4. Les autres membres du personnel.....	13
II.1.5. Les services d'audit ou de révision interne .....	14
II.1.6. Les législateurs et les autorités de tutelle : .....	14
II.1.7.L'assemblée générale :.....	14
II.2. Obstacles et limites du contrôle interne .....	14
II.2.1. Erreur de jugement .....	15
II.2.2. Dysfonctionnements .....	15
II.2.3. Contrôles outrepassés ou contournés par le management.....	16
II.2.4. Rapport couts/bénéfices .....	16
II.2.5. Collusion .....	16
Section III : Composantes (outils) d'un SCI .....	17
III.1. Environnement de contrôle.....	18
III.2. Évaluation et gestion des risques .....	19
III.2.1. Identification des risques .....	20
III.2.2. Évaluation des risques .....	20
III.2.3. Traitement des risques .....	20
III.2.4. Contrôle des risques .....	20
III.3. Activités de contrôle.....	21

III.3.1. Les contrôles globaux .....	21
III.3.2. Les contrôles applicatifs .....	22
III.3.3. Les contrôles physiques .....	22
III.4. Gestion de l'information et communication .....	22
III.5. Pilotage et surveillance .....	23
Conclusion chapitre I .....	24
<b>Chapitre II : Contrôle interne du circuit achat/approvisionnement .....</b>	<b>25</b>
Introduction chapitre II .....	25
Section I : Généralités sur le circuit achat/approvisionnement .....	25
I.1. Définition et rôle de la fonction achat.....	25
I.1.1. Définition.....	25
I.1.2. Rôle de la fonction achat .....	26
I.2. Définition et rôle de la fonction approvisionnements.....	26
I.2.1. Définition.....	26
I.2.2. Rôle de la fonction approvisionnement .....	27
I.2.2.1. Satisfaction des besoins.....	27
I.2.2.2. Constitution et gestion des stocks .....	27
I.2.2.3. Collaboration à la définition de la qualité des articles .....	27
I.2.2.4. Participation aux décisions d'intégration .....	27
I.2.2.5. Réalisation d'une opération d'approvisionnement .....	27
I.3. Liens entre les fonctions achats et approvisionnements .....	28
Section II : Objectifs et mise en place des mécanismes de la fonction achats/approvisionnements.....	29

II.1. Objectifs de la fonction achat/approvisionnement .....	29
II.2. Mise en place des mécanismes de fonctionnement .....	30
II.2.1. Organisation de la fonction achat .....	30
II.2.1.1. La politique des achats .....	30
II.2.1.2. Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise .....	31
II.2.2. Organisation typique de la direction d'approvisionnement .....	32
II.2.2.1. Déclenchement de la commande .....	32
II.2.2.2. Contrôle des livraisons (réception) .....	34
II.2.2.3. Enregistrement des dettes (comptabilisation) : .....	34
II.2.2.4. Paiement des factures : .....	35
Section III : Mise en place d'un système de contrôle interne.....	36
III.1. Appréciations des préalables .....	36
III.1.1. Connaissance de la mission .....	37
III.1.2. Appréciation des facteurs de réussite .....	37
III.1.3. Identification des règles à respecter .....	37
III.2. Identification des dispositifs du contrôle interne .....	38
III.2.1. Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires .....	38
III.2.2. Identifier et évaluer les risques attachés à chaque tâche .....	39
III.2.3. Identifier les dispositifs .....	39
III.2.4. Qualification .....	40
III.3. Validation de la cohérence.....	40
Conclusion chapitre II.....	40

<b>Chapitre III : Cas pratique de la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de Profert SPA</b> .....	41
Introduction chapitre III .....	41
Section I : La présentation de l'organisme d'accueil : ses activités, ses missions et ses spécificités. ....	41
I.1.Historique et évolution :.....	41
I.2.Objectifs et mission : .....	42
I.3.L'organigramme de la SPA «Profert» : .....	43
I.4.Procédure approvisionnements :.....	47
I.4.1.L'organigramme de service approvisionnement : .....	47
I.4.2.Description des taches :.....	48
I.4.3.Description des procédures : .....	49
Section II : Analyse du système de contrôle interne de la SPA Profert.....	51
II.1 La grille d'analyse de séparation des tâches .....	52
II.2 Le diagramme de circulation des documents : .....	53
II.3. Le questionnaire du contrôle interne .....	56
II.3.1 Evaluation du SCI du cycle approvisionnement .....	56
II.3.2.Condition requise pour un contrôle interne satisfaisant .....	57
II.3.3.Procédure d'évaluation de contrôle des approvisionnements .....	57
II.3.3.1.Les risques possibles.....	58
II.3.3.2.Le questionnaire de fiabilité du CI : .....	58
II.3.3.3. Le questionnaire des achats :.....	59
II.3.3.4. Questionnaire de réception et de gestion des stocks :.....	59

## Table des matières

---

II.3.3.5. Questionnaire de comptes fournisseurs et créiteurs divers (le règlement).....	60
II.3.4. La détection des points forts et points faibles du système .....	61
II.3.4.1. Les points forts du système : .....	61
II.3.4.2. Les points faibles du système : .....	62
II.3.5. Proposition d'amélioration : .....	63
Section III: Le contrôle interne au sein de Profert SPA.....	63
III.1. Feuille de révélation et d'analyse des problèmes .....	64
III.2. Rédaction du rapport .....	65
Conclusion chapitre III.....	67
<b>Conclusion générale :</b> .....	68
Bibliographie : .....	70
Liste des abréviations : .....	76
Liste des figures, tableaux : .....	78
<b>Table des matières :</b> .....	79
Résumé	

**Résumé :**

Après diverses perturbations financières à travers le monde, le contrôle interne est devenu une nécessité absolue, le contrôle s'applique aux procédures administratives et financières, dans le but d'obtenir une image fidèle lors de l'élaboration des documents sociaux .Il permet également de réduire les charges et de rendre plus efficace la gestion de l'entreprise. Les procédures de détermination de la date de lancement d'une fabrication, procédure de réapprovisionnement, etc... L'analyse de ces procédures est davantage d'évaluer le SCI.

**Mot clés :** Modélisation des processus, Gestion des risques, La révision comptable, Valeur Probante, Supervision du contrôle, Amélioration des performances

**Summary :**

After various financial disruptions around the world, internal control has become an absolute necessity, control applies to administrative and financial procedures, with the aim of obtaining a faithful image when drawing up social documents. It also reduces costs and makes the management of the company more efficient. The procedures for determining the launch date of a production, restocking procedure, etc. the analysis of these procedures is more to assess the internal control system.

**Keyword :** Process modeling, Risk management, Accounting revision, Probative value, Control supervision, Performance improvement.