

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'audit du cycle approvisionnement et son rôle
dans la gestion des risques fournisseurs
CAS : TONIC INDUSTRIE**

Présenté par :

Mr. Khalil LAMOURI

Encadré par :

Mme. Zehira AMELLAL

Maitre-assistant de classe A

Promotion

Juin 2023

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'audit du cycle approvisionnement et son rôle
dans la gestion des risques fournisseurs
CAS : TONIC INDUSTRIE**

Présenté par :

Mr. Khalil LAMOURI

Encadré par :

Mme. Zehira AMELLAL

Maitre-assistant de classe A

Promotion

Juin 2023

DEDICACES

À mon chère père ZAHIR,

Mon cher ami, mon premier encadrant et mon maître dans la vie. Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut... Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, Le respect, la reconnaissance...

À ma chère mère, OUARDA

Tu es la lumière qui a guidé mes premiers pas, la force qui m'a soutenu dans les moments difficiles, et la voix qui m'a toujours encouragé à poursuivre mes rêves

A mes chers frères :

OKBA, MOHAMMED

A mon précieuse sœur

HAOUA.

À tous mes amis

Je dédie également ce travail à toute ma grande famille

LAMOURI et KARA

Remerciements

Le plus grand merci est à **Allah**, Le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce modeste travail.

Nous exprimons nos plus sincères remerciements à notre encadrante, Mme Zehira AMELLAL, pour son précieux soutien, ses conseils éclairés et son orientation bienveillante tout au long de la préparation de notre travail. Sa présence et son expertise ont été d'une importance capitale pour la réussite de notre projet.

Nous sommes par ailleurs reconnaissants envers nos enseignants de l'école supérieure de gestion et d'économie numérique (ESGEN), pour le partage de leurs connaissances et expériences avec nous tout au long de notre deuxième cycle.

Nous tenons à exprimer notre gratitude envers tous ceux qui ont agi en coulisses et ont discrètement contribué à la réalisation de cette tâche.

Résumé

L'objectif de cette étude est de déterminer comment une mission d'audit interne peut contribuer à identifier les risques associés au processus d'approvisionnement et à améliorer la maîtrise de ce processus au sein de l'entreprise.

Dans cette optique, cette étude s'est concentrée sur l'entreprise TONIC industrie, afin de réaliser une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement et d'évaluer la contribution de la fonction d'audit à l'efficacité et l'efficience du processus d'approvisionnement. Et d'examiner si l'auditeur a un rôle à jouer dans la gestion des risques liés aux fournisseurs.

Les mots clé : le contrôle interne, l'audit interne, mission d'audit, le cycle d'approvisionnement, les risques, les risques fournisseurs, la gestion des risques.

Abstract

The objective of this study is to determine how an internal audit engagement can help identify the risks associated with the procurement process and improve control of this process within the company.

And through this context, our study focused on TONIC industrie, in order to carry out an internal audit of the procurement cycle and to assess the contribution of the audit function to the effectiveness and efficiency of the procurement process. Examine whether the auditor has a role to play in managing supplier risks.

Key words : internal control, internal audit, audit engagement, procurement cycle, risks, supplier risks, risk management.

المخلص

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد كيف يمكن أن تساعد مشاركة التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر المرتبطة بعملية الشراء وتحسين اتقان هذه العملية داخل الشركة.

ومن خلال هذا السياق، ركزت هذه الدراسة على شركة طونيك الصناعية، من أجل إجراء مهمة تدقيق لعملية التموين وتقييم مساهمة وظيفة التدقيق في فعالية وكفاءة عملية التموين. وفحص ما إذا كان للمدقق دور يؤديه في إدارة مخاطر الموردين.

الكلمات المفتاحية: المراقبة الداخلية، التدقيق الداخلي، مهمة التدقيق، عملية التموين، المخاطر، مخاطر الموردين، إدارة المخاطر.

Liste des schémas

N°	Titre	Page
01	La relation entre l'audit interne, le contrôle interne et la gestion des risques	13

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Modèle COSO	04
02	Lettre de mission	59
03	Note d'orientation	62
04	Programme de travail	63
05	Rapport d'audit interne	79

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	La différence entre l'audit interne et le contrôle de gestion	10
02	Distinction entre l'audit interne et le contrôle interne	11
03	La différence entre l'audit interne et le conseiller	11
04	Les risques techniques	33
05	Les risques contractuels	34
06	Le tableau de risques	42
07	Modèle de FRAP	47
08	Tableau des risques	60
09	La grille d'analyse des tâches	66
10	Questionnaire de contrôle interne	67
11	Les forces et les faiblesses	70

Liste des abréviations

Abréviation	Désignation
AACIA	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.
AMF	Autorité des marchés financiers
BFR	Le besoin en fonds de roulement
CNC	Conseil National de la Comptabilité
COP	Comité d'ouverture des plis
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations
CRIPP	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles
DAI	Directeur audit interne
DAP	Direction des approvisionnements
DFC	Directeur de finance et comptabilités
FRAP	Feuille de révélation et d'analyse de problème
GDS	Gestionnaires des stocks
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
NAA	Normes algériennes d'audit
QCI	Questionnaire de contrôle interne
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
RFI	Request For Information
RFQ	Request For Quote
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
TCO	Tableau comparatif des offres

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	I
CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L’AUDIT INTERNE	1
SECTION 01 : LE CONTROLE INTERNE, L’AUDIT INTERNE, QUELLE RELATION ?	2
SECTION 02 : LES CONCEPTS DE BASE DE L’AUDIT INTERNE	7
SECTION 03 : LE CADRE DE REFERENCE DE LA FONCTION AUDIT INTERNE	17
CHAPITRE II : L’AUDIT DU CYCLE APPROVISIONNEMENT	25
SECTION 01 : LE CYCLE D’APPROVISIONNEMENT.....	26
SECTION 02 : LES RISQUES FOURNISSEURS	33
SECTION 03 : LE DEROULEMENT D’UNE MISSION D’AUDIT DU CYCLE APPROVISIONNEMENT	37
CHAPITRE III : LA CONDUITE D’UNE MISSION D’AUDIT INTERNE DU CYCLE D’APPROVISIONNEMENT AU SEIN DE TONIC INDUSTRIE	52
SECTION 01 : PRESENTATION DU TONIC INDUSTRIE	53
SECTION 02 : LA CONDUITE DE LA MISSION D’AUDIT INTERNE DU CYCLE D’APPROVISIONNEMENT	57
SECTION 03 : LE ROLE DE L’AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEUR.....	84
CONCLUSION GENERALE.....	87
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, l'environnement économique est en constante évolution, ce qui crée une concurrence accrue entre les entreprises. Pour rester compétitifs, ils doivent être attentives à leur continuité et veiller au contrôle de toutes leurs activités. Alors, il est important pour toute entreprise de mettre en œuvre des contrôles efficaces afin de détecter toute déviation par rapport aux objectifs de contrôle fixés et de réduire les risques.

Dans les entreprises, l'audit interne doit jouer un rôle primordial en assurant un suivi continu des dispositifs de contrôle interne des différents cycles au sein de l'entreprise, Il est essentiel pour toute entreprise de comprendre l'importance d'un tel dispositif et de veiller à son amélioration continue pour assurer la maîtrise des risques.

Les dirigeants des entités considèrent désormais la maîtrise et la gestion des risques comme l'un des principaux axes stratégiques, car une gestion efficace et des contrôles rigoureux peuvent diminuer leur exposition aux divers risques.

Le cycle d'approvisionnement occupe une position stratégique en relation avec les autres cycles, tels que la trésorerie, les investissements et la gestion des clients. Il est essentiel de gérer les risques fournisseurs de manière proactive pour assurer un approvisionnement fiable et éviter les perturbations dans les opérations et les relations avec les clients.

En effet, les auditeurs internes sont chargés d'identifier les risques susceptibles et de formuler des recommandations visant à réduire leur impact. Cette approche permet d'anticiper les éventuelles difficultés et de renforcer la confiance des parties prenantes dans les différents processus qui nécessitent une gestion des risques de l'entreprise. Parmi ces processus, le cycle d'approvisionnement a une importance pour toute entreprise commerciale ou industrielle, car il assure la disponibilité des matières premières et des produits nécessaires à l'activité. Cette fonction comporte plusieurs risques qui peuvent endommager le cycle d'approvisionnement, parmi ces risques on cite les risques fournisseurs.

De cela, le présent travail de recherche est intitulé : « **l'audit du cycle approvisionnement et son rôle dans la gestion des risques fournisseurs** ». Et on prend le cas de la société **TONIC industrie**.

Les raisons qui m'ont amené à traiter ce sujet sont :

- La relation de sujet avec la spécialité ;

Introduction générale

- La volonté de découvrir plus sur le métier d'auditeur, notamment après les stages réalisés en 4 -ème année.

Cette recherche vise à comprendre le processus d'approvisionnement et les facteurs des risques qui y sont associés. Ainsi apprendre le déroulement d'une mission d'audit interne au sein d'une entreprise, et de comprendre le rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques au sein de la société TONIC industrie.

Et c'est dans ce contexte précisément que s'inscrit la principale problématique, à savoir :

« Comment la réalisation d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement contribue-t-elle à réduire les risques fournisseurs ? »

D'une façon plus spécifique, on peut se poser les questions suivantes :

- Quel est le rôle de l'audit interne dans l'entreprise ?
- L'auditeur interne lors de la réalisation d'une mission d'audit a-t-il une référence à suivre ?
- Quels sont les risques liés au cycle d'approvisionnement ?
- Quel est l'apport de l'audit interne du TONIC industrie dans la gestion des risques fournisseurs ?

Afin de trouver les réponses adéquates aux sous questions posées, ci-dessus, on a essayé de formuler les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : Le rôle de l'audit interne dans une entreprise est d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de contrôle interne et de la gestion des risques.
- **Hypothèse 02** : L'auditeur interne a besoin d'avoir des références à suivre.
- **Hypothèse 03** : Le cycle d'approvisionnement n'est pas difficile à gérer, alors il ne représente pas de gros risques à l'entreprise.
- **Hypothèse 04** : L'auditeur interne au sein de TONIC industrie peut réduire les risques fournisseurs.

Durant cette recherche on a trouvé plusieurs thèmes traitant l'audit interne et leur rôle dans la gestion des risques, citons les plus pertinents :

L'étude de Cylia MOUSSAOUI « Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques de l'entreprise Cas : CEVITAL SPA- Bejaia » mémoire de master, 2020, ESC, L'étude résulte que : l'auditeur interne à un rôle dans la gestion et la maîtrise des risques et l'amélioration de

Introduction générale

l'organisation du travail, et l'amélioration dans la prise en charge de certains dysfonctionnements, Une meilleure maîtrise des risques et L'évolution rapide des objectifs de l'entreprise.

L'étude de Meriem CHEKROUN, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Thèse doctorat LMD, Tlemcen, 2013. L'étude conclut que, bien que les fonctions d'audit interne aient encore un long chemin à parcourir avant d'atteindre leur plein potentiel, elles ont néanmoins apporté une réelle valeur à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du système de contrôle interne des entreprises sélectionnées.

Afin de répondre à la problématique et d'examiner les hypothèses formulées, une méthode descriptive est utilisée dans les chapitres théoriques de l'étude. Cette méthode implique la description de plusieurs concepts liés au contrôle et à l'audit interne, au processus d'approvisionnement et son risque ainsi que les risques fournisseur et les procédures pour leur gestion.

Dans le chapitre du cas pratique de cette étude, une méthode analytique est utilisée pour examiner le processus d'approvisionnement en réalisant ses différentes étapes. On va utiliser les entretiens, les questionnaires et les observations afin de faciliter notre analyse. Enfin des recommandations seront fournies par la suite dans cette étude.

Pour mener à bien cette recherche, on a jugé utile de diviser ce travail en trois chapitres :

Le premier chapitre traite le cadre conceptuel de l'audit interne, on a commencé par la clarification de la relation du contrôle interne avec l'audit interne puis on a parlé sur les concepts de base de l'audit interne, et enfin dans la troisième section on a parlé sur le cadre référentiel qui doit à l'auditeur suivre dans les entreprises algériennes

Le deuxième chapitre intitulé « audit de cycle approvisionnement » sera consacré à la présentation de la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne ainsi que des spécificités sur le cycle approvisionnement et notamment les risques fournisseurs

Le troisième chapitre de ce travail porte sur une étude de cas pratique, on a commencé par une présentation l'établissement d'accueil. Puis on a essayé de conduire d'une mission d'audit du cycle d'approvisionnements. et comme une synthèse de ce travail on a parlé dans la troisième section sur le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques fournisseur.

Introduction générale

Et enfin, une conclusion générale mettra en évidence le sujet ainsi que les résultats de la recherche, les résultats de la recherche. Elle permettra aussi de répondre à la problématique soulevée et de confirmer ou infirmer les hypothèses.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Introduction

Le contrôle interne vise à prévenir les erreurs, les fraudes et les pertes, ainsi qu'à assurer la fiabilité des informations. Il englobe plusieurs aspects, tels que la supervision des opérations, la protection des actifs, la conformité aux politiques et aux réglementations, ainsi que l'évaluation des risques.

Cependant, les contrôles internes, ne peuvent jamais être totalement parfaits, c'est pourquoi il est nécessaire de les évaluer, ce qui relève de la responsabilité de l'audit interne, qui doit évaluer le fonctionnement du système de contrôle interne et en prenant en compte les risques auxquels elle est confrontée, sa validité et sa pertinence.

Dans ce contexte, on organise ce premier chapitre pour exposer le système de contrôle interne dans sa relation avec l'audit interne, Par la suite on mettra en lumière sur l'audit interne, ces différentes définitions, leur type et leur positionnement dans l'entreprise. Pour conclure ce chapitre, on a démontré le cadre référentiel qui doit être à l'auditeur suivre dans leur mission.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Section 01 : le contrôle interne, l'audit interne, quelle relation ?

Le contrôle interne est parfois confondu avec l'audit interne, ce dernier est une fonction au sein des entreprises alors que le contrôle interne correspond l'ensemble des dispositifs que l'on retrouve dans tous les services de l'entreprise. Pour cela, cette Section est consacrée essentiellement à présenter la notion du contrôle interne.

1.1 Définitions du contrôle interne

Au fil du temps et de l'évolution de l'environnement des entreprises, de nombreuses définitions du contrôle interne ont vu le jour. Parmi ces définitions on cite :

➤ Selon COSO (Committee Of Sponsoring Organizations)

« Le contrôle interne est un dispositif mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et les employés d'une organisation dans le but de garantir raisonnablement la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ Optimisation et mise en œuvre des opérations.
- ✓ Fiabilité des informations financières ;
- ✓ Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

➤ Selon L'AMF (Autorité des marchés financiers) 2006

« Le contrôle interne est un système de l'entreprise, défini et réalisé sous sa responsabilité. Le contrôle interne repose sur une composition de moyens, de comportements, de procédures et d'actions qui sont spécifiquement adaptés aux particularités de chaque entreprise et qui :

- ✓ Le contrôle interne contribue à assurer la maîtrise des activités, à optimiser l'efficacité des opérations et à garantir une utilisation efficiente des ressources de l'entreprise.
- ✓ Il est indispensable de garantir que les risques importants, qu'ils soient liés aux opérations, aux finances ou à la conformité, soient pris en compte de manière adéquate. »¹

1.2 Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne contribue à atteindre l'objectif global de la continuité de l'entreprise dans la poursuite de ses objectifs. Pour atteindre cet objectif général, il est impératif de déterminer des objectifs auxiliaires qui peuvent être regroupés sous quatre rubriques :

¹ Élisabeth BERTIN, Audit interne : « enjeux et pratiques à l'international », Edition Eyrolles, paris, 2007, P58

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

1.2.1 La sécurité des actifs

La protection des actifs de l'entreprise nécessite la conception d'un bon système de contrôle interne. Mais il faut élargir ce concept pour comprendre non seulement divers actifs immobilisés, stocks, actifs incorporels, mais aussi deux autres éléments tout aussi importants ¹:

- ✓ Les hommes sont la partie la plus importante de l'héritage de la compagnie ;
- ✓ Une mauvaise maîtrise des opérations peut entraîner un incident fortuit qui peut gravement affecter l'image de l'entreprise.
- ✓ Enfin, la technologie (à la fois technique et managériale) et les informations confidentielles de l'entreprise.

1.2.2 La qualité des informations

L'image d'une entreprise se reflète dans les informations qu'elle fournit au monde extérieur sur ses activités et ses performances. Le système de contrôle interne doit permettre à la chaîne d'information : ²

- ✓ Fiables et vérifiable ;
- ✓ Exhaustivités ;
- ✓ Pertinentes ;
- ✓ Disponible.

1.2.3 Le respect des directives

Les directives sont constituées des dispositions législatives, réglementaires et contrats, mais également elles peuvent être constitués des dispositions individuelles ou conjoncturelles.³

1.2.4 L'optimisation des ressources

Le quatrième objectif clé du contrôle interne consiste à s'assurer que les ressources de l'entreprise sont utilisées de manière efficace et efficiente. Le contrôleur interne doit se poser la question clé suivante : "Les moyens dont dispose l'entreprise sont-ils utilisés de manière optimale ?". L'optimisation des ressources est un élément important qui permet à l'entreprise de croître et de prospérer, et le contrôle interne doit donc en tenir compte pour garantir la réalisation de cet objectif. ⁴

¹ Jacques RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7eme Edition, Eyrolles, 2010, op.cit. P143-145

² Idem

³ Ibid., p.146

⁴ Ibid., P147

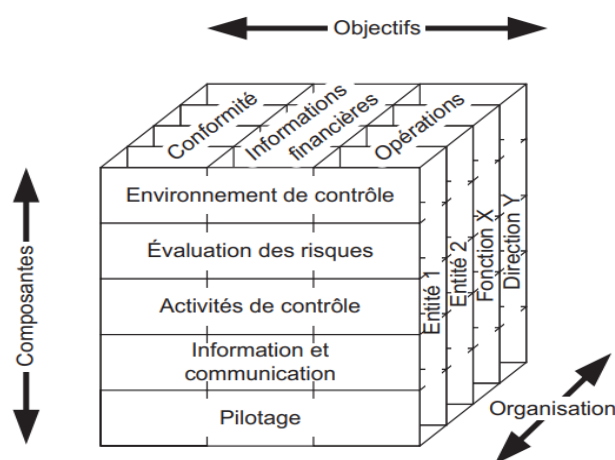
Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

1.3 Les composants du contrôle interne

Selon COSO, le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants : ¹

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

Figure N°01 : Modèle COSO



Source : Jacques Walter, « *contrôle interne, des chiffres porteurs de sens* », afnor édition, 2010, p 44

➤ L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est considéré comme la pierre angulaire de la construction du contrôle interne COSO. Ce concept implique que l'entreprise doit avoir une culture éthique et une politique générale qui favorisent la sensibilisation au contrôle interne. ²

➤ Evaluation des risques

L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financière, de production, de marketing et autres afin de fonctionner de façon harmonieuse. Il est également important que l'entreprise mette en place des mécanismes pour détecter, évaluer et gérer les risques associés. ³

¹ Élisabeth BERTIN, Op. Cit., P62

² FRÉDÉRIC BERNARD, ÉRIC SALVIAC, « *Fonction achats : contrôle interne et gestion des risques* », Maxima, Paris, 2009.P219

³ KHELASSI Réda, « *le control interne des organisations* », Edition Houma 2013, page 73

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

➤ **Activités de contrôle** ¹

L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle pour atténuer les risques pouvant entraver atteindre les objectifs fixés et les ramener à un niveau acceptable. De plus, elle met en place des contrôles informatiques généraux pour faciliter la réalisation des objectifs.

Pour déployer les activités de contrôle, l'organisation établit des règles précisant les objectifs, ainsi que des procédures pour mettre en œuvre ces règles. Cela permet de garantir une utilisation cohérente et efficace des activités de contrôle sélectionnées.

➤ **Information et communications**

L'information doit être pertinente, précise, exacte, communiquée en temps opportun et envoyée aux destinataires appropriés. Sa circulation doit être multidirectionnelle, incluant des flux descendant, ascendant et transversal, et intégrer les informations externes. ²

La communication est un outil indispensable pour transmettre l'information, y compris les directives de la Direction Générale.

➤ **Pilotage**

L'organisation sélectionne, développe et met en œuvre des évaluations continues et/ou ponctuelles pour vérifier si les composantes du contrôle interne sont correctement mises en place et fonctionnent efficacement.

1.4 Les acteurs du contrôle interne

Parmi les références de contrôle interne on peut définir les acteurs principaux du contrôle interne selon le référentiel COSO :

1.4.1 Le comité d'audit ³

Le comité d'audit joue un rôle primordial dans le renforcement du contrôle interne. Il est en mesure de superviser les activités de l'entreprise en matière de contrôle interne et de s'assurer que la direction assume ses responsabilités en la matière. Le comité d'audit peut également collaborer avec la fonction d'audit interne pour identifier les tentatives de la direction d'outrepasser le système de contrôle interne et prendre les mesures appropriées. En fin de compte, la présence d'un comité d'audit efficace contribue à renforcer la confiance dans les

¹ <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf> consulté le 06/02/2023 à 13 :50

² Frédéric (B), Rémi(G), Laurent (R), « *Contrôle interne, Lutte contre la fraude* » ; 2^{ème} édition, 2013. P25

³ Idem

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

rapports financiers de l'entreprise et à promouvoir une culture de transparence et de responsabilité.

1.4.2 L'audit interne

Les auditeurs internes vérifient et évaluent le système de contrôle interne d'une organisation et recommandent des améliorations. Bien que ce ne soit pas leur responsabilité directe, ils ont un rôle important dans l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne.¹

La relation qui lie l'audit interne au système de contrôle interne réside dans le fait qu'une fonction d'audit interne performante permet de rendre le SCI de plus en plus efficace et efficient alors qu'une fonction déficiente dégrade automatiquement un bon système pour le rendre moins efficace voire déficient. De plus, en cas d'absence d'une fonction d'audit interne, le système de contrôle peut perdre son efficacité et même devient déficient au fil du temps.²

➤ Donc la fonction d'audit interne est le garant de l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne, ce qui fait que l'audit interne revêt une importance primordiale notamment dans la subsistance du système de contrôle interne.³

✓ **L'efficacité** : l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat donné, en l'occurrence, les auditeurs internes doivent s'assurer que le SCI permet de réaliser les objectifs de l'entreprise.

✓ **L'efficience** : Les auditeurs internes ont pour responsabilité de s'assurer que le système de contrôle interne est conçu de manière efficace, c'est-à-dire qu'il permet d'obtenir un résultat optimal avec un coût minimal.

En outre, la norme 2120.A1 (normes internationales de l'audit interne) concernant le contrôle stipule que : « Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle focalisé sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- ✓ La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- ✓ L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- ✓ La protection du patrimoine ;

¹ BERTIN(E), Op. Cit., 2007, P87-P93

² Meriem CHEKROUNI « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes », thèse de doctorat, 2013, université de Tlemcen, P188

³ Idem

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

✓ Le respect des lois, règlements et contrats ».

Ce qui constitue une preuve de fond du rôle majeur que joue l'audit interne dans l'évaluation du contrôle interne permettant le renforcement de la gouvernance d'entreprise.

L'audit exerce une influence significative sur les techniques de contrôle interne. En effet, l'audit interne assure le bon fonctionnement du système de contrôle interne en évaluant ses performances afin d'améliorer son efficacité et de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Section 02 : les concepts de base de l'audit interne

Au cours des dernières décennies, la pratique de l'audit a connu un développement significatif, caractérisé par une expansion dans plusieurs domaines. Tout d'abord, l'objet de l'audit s'est étendu, passant de la simple conformité à l'efficacité globale de l'organisation. Il s'est élargi pour évaluer et améliorer la gestion des risques, les processus opérationnels de l'entreprise.

Dans cette section, on a éclairé aux différentes définitions de l'audit interne. Ensuite on a abordé leurs différents objectifs, Afin de clarifier la de d'audit interne de l'entreprise, on a décrit le positionnement de l'audit interne dans l'entreprise.

2.1 Les définitions d'audit interne

L'audit interne à plusieurs définitions parmi ces définitions on peut citer quelques définitions de l'audit interne ces définitions il ont considéré comme référentiel de la définition de l'audit interne :

➤ **Selon IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne)**

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui fournit à une organisation l'assurance du degré de contrôle de ses opérations, conseille sur la manière dont elles peuvent être améliorées et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et méthodique d'évaluation de ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance et à la formulation de recommandations pour améliorer leur efficacité. »¹

¹ <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/> consulté le 12/02/2023 à 16 :30

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

➤ Selon le règlement ALGERIEN

Le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie est défini par la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, plus exactement l'article 40 :

« les entreprise publique économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures interne « d'audit d'entreprise » et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion¹ "Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels, notamment les adhérents de l'AACIA(Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.), a réussi à créer les déclics d'intérêt nécessaires auprès des managers nationaux et à amorcer, de ce fait, une démarche de légitimation de ses rôles au seul service des entreprise de notre pays »²

➤ Selon l'IIA datant de 1999

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui rassure l'entreprise sur le degré de maîtrise qu'elle exerce sur ses opérations, lui prodigue des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide les entreprises à atteindre leurs objectifs grâce à une approche systématique et méthodique pour évaluer leurs processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise et faire des recommandations pour améliorer leur efficacité »³

➤ En conclue que l'audit interne est un processus indépendant et objectif qui consiste à évaluer et à examiner les activités d'une organisation pour assurer l'efficacité de ses opérations, la conformité aux réglementations, la gestion des risques et l'amélioration des processus. Il s'agit d'une fonction essentielle dans la gouvernance d'entreprise qui aide à fournir des informations et des recommandations aux dirigeants et aux parties prenantes de l'organisation pour renforcer la prise de décision éclairée.

¹ L'article 40 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, Journal officiel de la république algérienne, N°2, 13-01-1988, p 06

² Mohamed MEZIANE., « *l'audit interne est au centre des enjeux économiques* », Journal Zlatan, Samedi 30 juin 2012, N° 6599, Algérie, P 08.

³ BERTIN. E, op.cit., P20-21

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

2.2 Les objectifs de l'audit interne

L'audit interne, quel que soit le référentiel d'audit, permet de répondre à 5 objectifs¹ :

- ✓ Les auditeurs internes doivent s'assurer que l'entreprise est conforme aux exigences de son référentiel (normes, réglementations, cahiers des charges, spécifications clients, etc.) ;
- ✓ Il est de la responsabilité des auditeurs internes de vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc.) sont bien établies, connues, comprises et appliquées ;
- ✓ Les auditeurs internes doivent évaluer l'efficacité du domaine audité en vérifiant son aptitude à atteindre les objectifs fixés ;
- ✓ Les auditeurs internes doivent identifier des pistes d'amélioration et formuler des recommandations pour aider l'entreprise à progresser.
- ✓ Les auditeurs internes doivent encourager les équipes en confirmant les bonnes pratiques observées et en aidant à les capitaliser dans l'entreprise.

2.3 Positionnement d'audit interne dans l'entreprise

Une manière efficace d'éclaircir le rôle d'une fonction est de délimiter clairement les frontières de son champ d'application par rapport à ceux des fonctions voisines. Il est donc important de préciser la position de l'audit interne par rapport à² :

2.3.1 Audit interne et contrôle de gestion

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions distinctes bien qu'elles aient suivi des évolutions comparables à savoir³ :

- ✓ L'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management pour la maîtrise des opérations ;
- ✓ Le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un pilotage global de l'entreprise.

Le tableau suivant représente une illustration des différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion :

¹ [Les objectifs de l'audit interne – QUALIBLOG | Le blog du manager QSE](#) consulté le 26/02/2023 à 22 :30

² J RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{-ème}, Editions EYROLLES 2010, p.79

³ Zied BOUDRIGA, « *L'AUDIT INTERNE : Organisation et Pratiques* » thèse de doctorat, 2012, P205

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Tableau N°01 : la différence entre l'audit interne et le contrôle de gestion

	L'audit interne	Le contrôle de gestion
Aux objectifs	Les objectifs de l'audit interne sont la maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne.	-Signaler les erreurs de prévision -S'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédure.
Aux champs d'applications	L'auditeur interne dépasse cette dimension et cela est particulièrement visible dans des domaines tels que la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement, et autres.	Le rôle du contrôleur de gestion est axé principalement sur les résultats, qu'ils soient réels ou prévisionnels, et il s'appuiera sur toute information chiffrée ou pouvant être chiffrée.
À la périodicité	L'auditeur réalise des missions variées tout au long de l'année, avec une fréquence déterminée en fonction du niveau de risque.	Il est bousculé par les priorités de la direction générale, l'objectif étant de repérer l'important et réagir en temps réel Dépendante des résultats de l'entreprise
Aux méthodes de travail	La méthodologie de l'audit interne est spécifique à la fonction.	Les activités de contrôle de gestion reposent sur l'utilisation des informations fournies par les opérationnels, à la fois sur les prévisions et les réalisations, et elles sont principalement basées sur l'analyse et la déduction.

Source : RENARD Jaques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition d'organisation, 7^{-ème} édition, EYROLLES, 2010, p.94

2.3.2 L'audit interne et contrôle interne

L'audit interne et le contrôle interne sont deux aspects distincts mais importants d'une organisation. La principale différence réside dans le fait que l'audit interne fournit une assurance indépendante et objective sur l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques, tandis que le contrôle interne est le système mis en place pour garantir l'intégrité des informations financières et comptables et assurer la réalisation des objectifs de rentabilité et opérationnels.¹

Le tableau suivant résume la distinction entre audit interne et le contrôle interne :

¹ <https://fr.differkinome.com/articles/risk-management/difference-between-internal-audit-and-internal-control.html> consulté le 27/02/2023 à 9 :05

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Tableau N°02 : Distinction entre l'audit interne et le contrôle interne

	Audit interne	Contrôle interne
Objectif	Apprécie l'existence, la pertinence, l'efficacité des dispositifs u contrôle interne (processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance).	Conçoit et met en place les dispositifs du contrôle interne.
Mode d'intervention	Va sur le terrain et développe une méthodologie d'investigation détaillée.	Intervient à distance et par réseau de correspondants
Complémentarité	Ces deux activités, lorsqu'elles cohabitent, se complètent, l'une (contrôle interne) conçoit et met en œuvre le contrôle interne. L'autre (l'audit interne) en apprécie l'existence, la bonne application et l'efficacité.	

Source : SCHICK (P), VERA (J), BOURROUILH (O), « *audit interne et référentiels de risques* », Edition Dunod,2010. P46

2.3.3 L'audit interne et le conseil

Le département ou la direction de l'audit interne peut être rattaché hiérarchiquement au conseil d'administration ou au comité d'audit. Ce comité est en liaison avec le conseil d'administration et a pour mission de coordonner et de contrôler la structure de l'audit interne, qui est constituée en son sein.¹

Tableau N°03 : la différence entre l'audit interne et le conseiller

	Audit interne	Le conseillers
Exploration	Méthodologie logique et systématique de construction d'un référentiel de risques et de pratique de bonne gestion	Focalisation sur les difficultés personnellement rencontrées et les ratios habituellement utilisés
Analyse	Méthodologie systématique de la logique Fait symptomatiques, preuves à l'appui Causes explicatives Conséquences constatées ou potentiel	Interviews pour confirmer ces difficultés et se faire décrire le processus : peu de tests Analyse de ratios : orientations moyennes Plus que méthodes ; Peu de vérification de la fidélité de l'image donnée.
Communications	Participation : Impliquer l'auditer pour qu'il s'approprie l'analyse ; prendre le temps Utilisations systématiques du triptyque :	Paternalisme Transfert l'expérience en indiquant les solutions qui ont fait leurs preuves, en faisant implicitement. L'hypothèse que le problème et le contexte sont les mêmes

¹ BERTIN. Elisabeth, op.cit. p.33

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

	Problème, travail (faits + causes + conséquences), Recommandations	
Modalités de travail	En équipes, supervise. Discussion en équipe d'auditeurs le plus différent possible. Supervision pour assurer l'application de la méthodologie, la fiabilité des constats et des raisonnements et pour améliorer la communication	En solitaires autonomes, juxtaposés quand le champ à couvrir est grand

Source : pierre SHICK, « *mémento d'audit interne* », DUNOND édition, 2007. P157

2.3.4 L'audit interne et le Risk manager

Il est fréquent que les fonctions d'Audit Interne et de Risk Management soient confondues, notamment en l'absence d'une structure dédiée au Risk Management au sein de l'organisation. Cependant, cette confusion doit être évitée afin de permettre à l'Audit Interne de remplir pleinement son rôle d'évaluation de l'efficacité du processus de gestion des risques de l'entreprise.¹

➤ Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques

L'auditeur interne établit une compréhension des attentes de la direction envers son rôle dans la gestion des risques de l'organisation, tel que précisé dans la charte d'audit interne. Il est impératif que les responsabilités de l'auditeur interne soient coordonnées avec tous les groupes ou individus impliqués dans le processus de gestion des risques de l'organisation. Il faut dire que le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gestion de risques d'une organisation peut évoluer dans le temps et revêtir les formes suivantes entre autres²:

- ✓ Rendre plus facile la détection et l'appréciation des risques ;
- ✓ Fournir un soutien à la direction pour qu'elle puisse réagir aux risques de manière appropriée ;
- ✓ Assurer la coordination des activités liées à la gestion des risques ;
- ✓ Centraliser la communication des informations relatives aux risques ;
- ✓ Mettre à jour et améliorer le cadre de gestion des risques ;
- ✓ Encourager l'adoption de la gestion des risques ;

¹ Zied BOUDRIGA, « *L'AUDIT INTERNE : Organisation et Pratiques* », thèse de doctorat 2012, P218

² <https://www.theciaca.org/pages/articles-et-publications/gestion-des-risques-de-l-organisation-quel-role-pour-l-auditeur-interne.html> consulté le 01/03/2023 à 12 :05

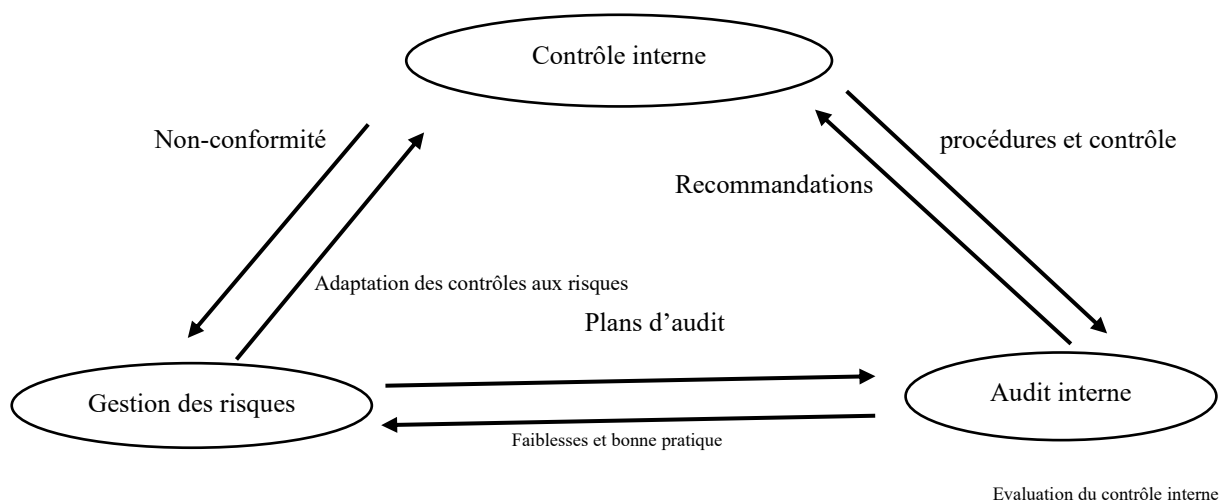
Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

✓ Elaborer une stratégie de gestion de risques à valider par le Conseil.

➤ En somme, l'audit interne, le contrôle interne et la gestion des risques sont des fonctions complémentaires qui travaillent ensemble pour assurer la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et règlements, la protection des actifs de l'entreprise et l'efficacité et l'efficience des opérations. En identifiant les risques et en évaluant l'efficacité des contrôles existants pour les atténuer, l'audit interne et le contrôle interne contribuent à la gestion des risques de l'entreprise et à son succès à long terme.

On peut résumer la relation entre l'audit interne et le contrôle interne et la gestion des risques dans le schéma suivante :

Schéma N°01 : la relation entre l'audit interne, le contrôle interne et la gestion des risques



Source : https://ecolequalite.sciencesconf.org/data/pages/15_QuaRES_EQ2018_CS_Quinquis_LeMartin.pdf

consulté le 01/03/2023 à 12 :25

2.4 Les types d'audit interne

L'audit interne est une fonction essentielle dans toute organisation, elle vise l'évaluation et l'amélioration l'efficacité des processus, des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Il existe différents types d'audit interne, chacun ayant ses propres objectifs et méthodologies, parmi ces types d'audit on cite :

2.4.1 **Audit de Régularité / Audit de Conformité**¹

C'est-à-dire s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement.

¹ RENARD, (Jaques), Op. Cit, p59

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

L'évolution la plus récente, et singulièrement dans le domaine bancaire, insiste sur l'importance de cette notion de conformité aux règles et qui n'est pas – tant s'en faut – amoindrie par les niveaux subséquents.

2.4.2 Audit d'efficacité

L'audit d'efficacité implique la collaboration et la concertation entre tous les acteurs au sein de l'organisation, pour solutionner les problèmes qui aptitude voire le jour des situations nouvelles et imprévues, et pour concevoir en conséquence de nouvelles règles en parallèle.¹

2.4.3 Audit stratégique

L'audit stratégique est considéré comme l'une des disciplines de gestion les plus complexes à comprendre en entreprise. Il consiste à confronter l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise avec leur environnement pour vérifier leur cohérence globale.²

2.4.4 Audit social

L'audit social désigne une procédure méthodique, indépendante et documentée appliquée à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes au sein des organisations, ainsi qu'aux interactions de ces dernières avec leurs parties prenantes internes et externes. Son objectif est d'obtenir des éléments de preuve vérifiables grâce à des méthodes d'audit rigoureuses et d'évaluer de manière objective dans quelle mesure les critères d'audit sont respectés.³

2.4.5 Audit opérationnel

L'audit opérationnel se présente comme un projet au sein d'une entreprise, impliquant des experts utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, avec les objectifs suivants⁴:

- ✓ Utiliser le diagnostic initial comme point de départ pour identifier les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des ressources, tout en cherchant à obtenir un consensus le plus large possible autour de ce diagnostic.
- ✓ Créer une dynamique de progrès au sein de l'entreprise en se basant sur les axes d'amélioration convenus, favorisant ainsi une évolution positive.

¹ Fadila BELKACEMI, « *APPORT DE L'AUDIT INTERNE A LA PERFORMANCE DES ENAPPORT DE L'AUDIT INTERNE A LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ALGERIENNES* », Thèse de Doctorat, Université d'Alger 3, 2016, P86

² E BERTINE, « *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international* », Editions Eyrolles, Paris, 2007, p.289

³ J. Igalens, J. Peretti, « *Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils* », 2 -ème édition, EYROLLES, 2016, P15.

⁴ P. LAURENT. TCHERKAWSKY, « *Pratique de L'audit Opérationnel, Edition d'organisation* », 1991, Page 06

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

2.5 Les risques d'audit

Bien que la notion de risque d'audit puisse paraître complexe et difficile à comprendre, la formalisation du processus d'audit moderne l'a décomposée en plusieurs éléments qui peuvent être étudiés individuellement et combinés pour être utilisés par les professionnels. Les trois composantes de risque distinguées par l'IFAC (Fédération internationale des comptables) sont généralement reconnues comme étant les suivantes ¹:

2.5.1 Le risque inhérent

Il s'agit de la probabilité qu'une affirmation contienne une anomalie qui pourrait avoir une importance significative, que ce soit individuellement ou cumulativement avec d'autres anomalies, malgré l'existence de contrôles internes.

Ce risque peut être décomposé en deux risques à savoir :

- ✓ Les risques généraux associés à l'entreprise.
- ✓ Les risques associés aux opérations traitées.

➤ Risques généraux liés à l'entreprise²

Il s'agit des risques qui ont un impact global sur l'ensemble des opérations de l'entreprise. Chaque entreprise est unique en raison de son secteur d'activité, de sa structure et de son organisation, ce qui rend plus ou moins probable la réalisation de ses risques. Pour effectuer un audit de l'entreprise, l'auditeur doit identifier les risques spécifiques qui la distinguent des autres.

➤ Risques liés à la nature de l'opération traitée

Ce risque se réfère à la possibilité qu'un compte ou un flux de transaction soit significativement erroné. Les données saisies en comptabilité peuvent être divisées en trois catégories distinctes, chacune comportant des risques spécifiques ³:

▪ Les données répétitives

L'activité courante de l'entreprise, telle que les achats, les ventes et les salaires, est traitée de manière homogène en fonction des systèmes en place, ce qui crée des risques liés à l'efficacité de ces systèmes.

¹ HENBACH Olivier, « *le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : une approche par le contrat psychologique* », thèse de doctorat, Toulouse, 2000, p25

² La norme n°25 de L'IFACI (paragraphe13).

³ POTDEVIN Jacques, « *Audit et transparence financière* », Université Toulouse 1, France, 2010.P 10.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

▪ **Les données ponctuelles**

Ces données sont saisies de manière complémentaire à la procédure habituelle, mais à un moment précis, comme un inventaire physique ou un événement de fin d'année. Leur saisie peut être source de risques importants si elle n'est pas organisée de manière fiable. Ils doivent donc être identifiés en amont pour déterminer les contrôles à appliquer.

▪ **Les données exceptionnelles**

Il s'agit d'opérations ou de décisions qui sortent du domaine de l'activité courante de l'entreprise, telles que la réévaluation d'actifs, les fusions ou les restructurations. Étant donné que l'entreprise ne dispose pas de critères préalables, d'éléments comparatifs ou de personnel expérimenté pour ce type d'opération, les risques d'erreurs significatives sont plus élevés et peuvent ne pas être détectés sans une attention particulière de l'auditeur.

2.5.2 Le risque de non contrôle

Le risque de non-contrôle, également appelé risque lié au contrôle interne, correspond à la possibilité qu'une anomalie significative, seule ou en combinaison avec d'autres anomalies, ne soit pas détectée ou corrigée par les contrôles internes de l'entreprise. Ce risque est lié à l'efficacité de la conception et du fonctionnement des systèmes de gestion financière de l'entreprise. Même avec des contrôles internes en place, il existe toujours un risque résiduel de non-contrôle.¹

2.5.3 Le risque de non détection

Le risque de non-détection se réfère à la possibilité que les procédures de l'auditeur ne révèlent pas une inexactitude significative dans un compte ou une catégorie d'opérations qui, seule ou en combinaison avec d'autres inexactitudes, pourrait impacter les états financiers. Ce risque est présent dans toutes les missions d'audit, indépendamment des systèmes de contrôle interne en place ou des procédures de détection appliquées par l'auditeur. Par conséquent, il est important pour l'auditeur d'évaluer et de gérer ce risque de manière appropriée afin de fournir une opinion pertinente sur les états financiers de l'entreprise auditée.²

¹ HENBACH Olivier, Op.Cit., P 25

² Idem

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Section 03 : Le cadre de référence de la fonction audit interne

Toute fonction est régie par un cadre réglementaire et des dispositions pour son organisation, de ce fait, l'audit interne est une profession normée qui s'appuie sur un cadre de référence qui est transcrit sous la forme d'un document regroupant les éléments suivants : les normes internationales d'audit, les normes algériennes d'audit, la charte d'audit.

3.1 Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) constituent un référentiel incontournable pour les auditeurs internes. Ces derniers doivent adhérer à ces normes pour mener à bien leur mission d'audit. Les normes en question regroupent un ensemble de directives émises par des organismes habilités, que les auditeurs internes doivent suivre scrupuleusement pour exercer leur métier dans les règles de l'art.

Ces normes ont pour objet ¹:

- ✓ De guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne incombant aux auditeurs internes.
- ✓ De servir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
- ✓ D'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
- ✓ De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

3.1.1 Les normes Qualification

Décrivez les attributs requis des organisations et des individus exécutant des missions d'audit interne.

A. La série 1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne.

¹ <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf> consulté le 16:07 15/02/2023

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

B. La série 1100 – Indépendance et objectivité

L'indépendance de l'audit interne est essentielle, et les auditeurs internes doivent mener leurs travaux avec impartialité et objectivité.

C. La série 1200 – Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

D. La série 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne est chargé de développer et de maintenir un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité qui couvre tous les aspects de l'audit interne.

Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est conçu de façon à évaluer :

- ✓ La conformité de l'audit interne avec la Définition et les normes de l'audit interne ;
- ✓ Le respect du code de déontologie par les auditeurs internes. Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité d'audit interne et d'identifier toutes opportunités d'amélioration.

3.1.2 Les normes de fonctionnement ¹

Les Normes de Fonctionnement définissent le rôle et les responsabilités de l'audit interne, ainsi que les critères de qualité pour évaluer l'efficacité des services fournis par cette fonction.

A. La série 2000 – Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité afin de s'assurer qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

L'activité d'audit interne est gérée efficacement quand :

- ✓ Les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne ;
- ✓ L'audit interne est exercé conformément à la définition de l'audit interne et aux normes
- ✓ Les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le code de déontologie et les normes.

B. La série 2100 – Nature du travail

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes sont proactifs, que

¹ <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-c-31052017.pdf> consulté le 16:07 15/02/2023

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

leurs évaluations offrent de nouveaux points de vue et prennent en considération les impacts futurs.

C. La série 2200 – Planification de la mission

Il est requis que les auditeurs internes élaborent et consignent un plan pour chaque mission. Ce plan doit décrire les objectifs, le champ d'application, l'échéancier et les ressources allouées à la mission.

Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission.

D. La série 2300 – Accomplissement de la mission

Les auditeurs internes sont tenus d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de documenter les informations nécessaires pour réaliser les objectifs de la mission.

E. La série 2400 – Communication des résultats

Il est essentiel que les auditeurs internes communiquent les résultats de leur mission. Cette communication doit inclure les objectifs et le périmètre de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'action.

F. La série 2500 – Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management.

✓ **2500-A1** : Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire.

✓ **2500-C1** : L'audit interne doit surveiller les suites données aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le client donneur d'ordre.

G. La série 2600 – Acceptation des risques par la Direction Générale

Si le responsable de l'audit interne constate que le management a accepté un niveau de risque potentiellement inacceptable pour l'organisation, il est tenu de discuter de cette question avec la direction générale. Si le problème n'est pas résolu à ce niveau, le responsable de l'audit interne doit alors soumettre la question au Conseil.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

3.1.3 Les normes de mise en œuvre¹

Les Normes de Mise en œuvre détaillent les critères de qualification ainsi que les modalités de fonctionnement en spécifiant les exigences qui s'appliquent aux activités d'assurance ou de conseil.

A. Missions d'assurance

L'auditeur interne mène une évaluation objective afin de formuler une opinion ou des conclusions en toute indépendance sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. Il est responsable de déterminer la nature et l'étendue des missions d'assurance, qui impliquent généralement la participation de trois types d'intervenants :

- ✓ Le propriétaire du processus, c'est-à-dire la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné ;
- ✓ La personne ou le groupe réalisant l'évaluation – l'auditeur interne ;
- ✓ La personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation – l'utilisateur.

B. Les missions de conseil

En général, ces actions sont entreprises sur demande du client, et leur nature et étendue sont convenues avec lui au préalable. Elles comportent généralement deux intervenants :

1. La personne ou le groupe qui offre des conseils, dans ce cas précis l'auditeur interne ;
2. Le destinataire de ces conseils est la personne ou le groupe qui donne les ordres, à savoir le client. Dans le cadre de ces missions de conseil, l'auditeur interne doit maintenir son objectivité et ne pas endosser de responsabilités de gestion.

3.2 Les normes algériennes d'audit (NAA)

L'Algérie dispose d'un cadre réglementaire pour la pratique de l'audit, qui comprend notamment les normes algériennes d'audit (NAA). Les NAA sont édictées par le Conseil National de la Comptabilité (CNC), qui est l'organisme responsable de la réglementation comptable et de l'audit en Algérie² :

- **NAA-540 : Audit des estimations comptables, y compris des estimations comptables en juste valeur et des informations fournies les concernant** : La norme d'audit traitée concerne les obligations de l'auditeur en ce qui concerne les estimations comptables, y

¹ <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf> consulté le 16:07 15/02/2023

² <https://cn-onec.dz/index.php/component/jdownloads/category/15-les-normes-algeriennes-d-audit> consulté le 15/02/2023 à 22 :15

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

compris les estimations comptables en juste valeur, ainsi que les informations qui y sont associées dans le cadre d'un audit des états financiers. Cette norme met en évidence les diligences nécessaires pour traiter les anomalies liées à des estimations comptables spécifiques, et fournit des indications sur les éventuels biais introduits par la direction.

- **NAA-530 : Sondages en audit** : s'applique lorsque l'auditeur décide d'utiliser des sondages en audit pour effectuer des procédures d'audit. Elle traite de l'utilisation de la méthode des sondages, qu'ils soient statistiques ou non statistiques, pour définir et sélectionner un échantillon, mettre en œuvre des tests de procédures et des vérifications de détail, ainsi que pour évaluer les résultats du sondage.
- **NAA-501 : Eléments probants - caractéristique spécifique** : La présente norme d'audit traite de la prise en compte par l'auditeur de certains aspects particuliers lors de l'obtention d'éléments probants suffisants et appropriés dans le cadre d'un audit des états financiers, conformément aux normes NAA 330, NAA 500 et autres normes algériennes d'audit applicables.
- **NAA-230 : Documentation d'audit** : La présente norme d'audit traite de la responsabilité de l'auditeur en ce qui concerne la préparation de la documentation relative à l'audit des états financiers. Bien que d'autres normes NAA établissent des obligations spécifiques en matière de documentation, celles-ci n'annulent pas l'application de la norme NAA 230. De plus, des exigences supplémentaires en matière de documentation peuvent être imposées par des textes juridiques ou réglementaires.
- **NAA-620 : Utilisation des travaux d'un expert désigné par l'auditeur** : La présente norme d'audit aborde les obligations de l'auditeur lorsqu'il décide de faire appel à un expert de son choix pour effectuer des contrôles spécifiques qui exigent une expertise dans un domaine autre que la comptabilité et l'audit. Elle traite également des modalités de prise en compte des conclusions de l'expert.
- **NAA-610 : Utilisation des travaux des auditeurs internes** : La présente norme d'audit traite des conditions et de l'opportunité de prendre en compte les travaux de l'audit interne par l'auditeur externe, lorsque celui-ci estime, que la fonction d'audit interne est susceptible d'être pertinente pour la réalisation de sa mission.
- **NAA-570 : Continuité de l'exploitation** : Cette norme aborde les obligations de l'auditeur lors d'un audit des états financiers en ce qui concerne l'évaluation de l'application, par la direction, de l'hypothèse de continuité de l'exploitation dans l'établissement des états financiers.
- **NAA-520 : Procédures analytiques** : La présente norme traite de :

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

- ✓ L'utilisation par l'auditeur des procédures analytiques en tant que contrôles de substance ;
- ✓ L'obligation pour l'auditeur de réaliser des procédures analytiques de corroboration lors de la revue de la cohérence d'ensemble des comptes, effectuée à la fin de l'audit.
- **NAA-210 : accord sur les termes des missions d'audit** : Cette norme aborde les obligations de l'auditeur en ce qui concerne la nécessité de convenir avec la direction et, le cas échéant, avec les personnes composant le gouvernement d'entreprise, des termes de la mission d'audit.
- **NAA-505 : Confirmations externes** : Cette norme concerne l'utilisation par l'auditeur de procédures de confirmation externe afin d'obtenir des éléments probants dans le cadre d'un audit.
- **NAA-560 : Événements postérieurs à la clôture** : Cette norme traite des obligations de l'auditeur concernant les événements survenant après la clôture de l'exercice financier dans le cadre d'un audit des états financiers.
- **NAA-580 : Déclarations écrites** : Cette norme traite de l'obligation de l'auditeur relative à l'obtention de déclarations écrites de la direction dans un audit des états financiers.
- **NAA-500 : Éléments probants** : explicite d'éléments probants dans le cadre d'un audit d'états financiers, et traite des obligations de l'auditeur concernant la conception et la mise en œuvre de procédures d'audit en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour parvenir à des conclusions raisonnables à partir desquelles il fonde son opinion.
- **NAA-300 : Planification d'un audit d'états financiers** : Cette norme concerne les obligations de l'auditeur en ce qui concerne la planification d'un audit des états financiers, en se concentrant principalement sur les audits récurrents. Les questions supplémentaires à prendre en compte lors d'une mission d'audit initial sont traitées séparément.
- **NAA-510 : Missions d'audit initiales - soldes d'ouverture** : Cette norme traite des responsabilités de l'auditeur concernant les soldes d'ouverture lors d'une mission d'audit initial. Les soldes d'ouverture englobent non seulement les montants présentés dans les états financiers, mais également les éléments qui existaient au début de la période et qui nécessitent des informations à fournir.
- **NAA-700 : Fondement de l'opinion et rapport d'audit sur les états financiers** : Cette norme aborde l'obligation de l'auditeur de se forger une opinion sur les états financiers, ainsi que sur la forme et le contenu du rapport de l'auditeur dans le cas où l'audit a été effectué conformément aux normes et a abouti à une opinion non modifiée. Une opinion non modifiée

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

est exprimée par l'auditeur lorsque celui-ci conclut que les états financiers ont été préparés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable.

3.3 La charte d'audit¹

La charte d'audit interne est un document officiel qui énonce la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. Elle précise la position de l'audit interne au sein de l'organisation, permet l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires pour la réalisation des missions et définit le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne est de la responsabilité du Conseil.

➤ Les Objectifs de la charte d'audit

- ✓ Elle aide à identifier les éléments essentiels du système de contrôle interne au sein de la structure organisationnelle de l'entreprise.
- ✓ Renforcer le pouvoir de l'auditeur dans l'exercice de ces fonctions vis-à-vis des audités (le personnel de l'entreprise)

➤ Le contenu de la charte d'audit

La charte d'audit doit préciser :

- ✓ Le code de déontologie ;
- ✓ Les objectifs de l'audit interne ;
- ✓ La position de l'audit interne ;
- ✓ L'autorisation d'accès aux documents, aux personnes et aux biens, de l'établissements nécessaires à la bonne exécution des audits ;
- ✓ L'entendue des missions d'audits.

Elle peut contenir des informations supplémentaires portant sur :

- ✓ Le contrôle interne
- ✓ Le déroulement de la mission
- ✓ Le recrutement et la formation des auditeurs
- ✓ Le processus de suivi des recommandations
- ✓ La programmation des missions

¹ Olivier lemant, Op.cit., P.211.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

➤ Elaboration et approbation

Une charte d'audit devra être élaborée par le responsable de l'audit interne, approuvée et signée par la direction générale, et acceptée par le conseil d'administration, agissant en tant que superviseur, ou par le comité d'audit.

Conclusion

En conclusion, il est important de distinguer clairement entre les notions de contrôle interne et d'audit interne, qui bien que liées. Le contrôle interne englobe l'ensemble des dispositifs présents dans tous les services de l'entreprise, tandis que l'audit interne est une fonction spécifique qui vise à évaluer et améliorer l'efficacité globale de l'organisation ainsi que sa gestion des risques et ses processus opérationnels.

L'audit interne est une profession normée qui repose sur un cadre de référence précis, qui comprend notamment, les normes internationales d'audit, la charte d'audit et les normes algériennes d'audit applicables.

La fonction d'audit interne vise à améliorer l'efficacité des processus de certaines fonctions de l'entreprise, parmi ces processus le processus d'approvisionnement.

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

Introduction

Le cycle d'approvisionnement est un processus incontournable pour assurer la continuité de toute entreprise, quel que soit son type. Il a un impact significatif sur le coût, la qualité, le délai de livraison des produits et services, ainsi que sur la satisfaction du client. La qualité de ce processus est donc essentielle pour répondre aux besoins et aux attentes des clients de manière optimale.

Les fournisseurs ont une partie importante dans la chaîne d'approvisionnement, et leur performance peut avoir un impact significatif sur la qualité des produits ou services offerts par l'entreprise, ainsi que sur sa rentabilité. Par conséquent, il est essentiel pour les entreprises de comprendre et de gérer les risques associés à leurs fournisseurs, afin de minimiser les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, de garantir la continuité des opérations, d'assurer la qualité des produits et de maintenir la satisfaction des clients.

L'auditeur interne dans sa mission d'audit du cycle approvisionnement, il identifie et évalue les risques auxquels l'entreprise est exposée, il identifie également les faiblesses dans le processus qui pourraient conduire à des mal effets qui pourraient endommager le processus.

On a consacré ce chapitre pour éclairer le cycle d'approvisionnement et leurs risques notamment les risques fournisseurs et les procédures pour gérer ces risques, et tant que l'auditeur joue un rôle important dans la gestion des risques, on a défini les différentes phases qui devront franchir.

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

Section 01 : Le cycle d'approvisionnement

Le cycle d'approvisionnement englobe un ensemble de fonctions et de cycles interconnectés au sein de l'entité. Il implique la planification des besoins, la sélection des fournisseurs, l'achat des biens ou services, la réception, le stockage et le paiement. En termes de positionnement, le cycle d'approvisionnement est étroitement lié aux cycles de trésorerie, de production, de vente et de gestion des fournisseurs. Il joue un rôle vital en garantissant un approvisionnement en temps opportun, la maîtrise des coûts et la satisfaction des clients internes et externes. Son poids et son importance résident dans sa capacité à influencer directement l'efficacité opérationnelle, la qualité des produits ou services et la rentabilité globale de l'entité.

A cet effet, on va présenter le cycle approvisionnement à travers ses définitions, ses objectifs, ses processus ainsi que ses risques qui peuvent face au cycle d'approvisionnement.

1.1 Définition du cycle d'approvisionnement

On peut définir le cycle d'approvisionnement comme suit :

- Approvisionner consiste à assurer la programmation des besoins de livraison et des niveaux de stock dans le cadre de la planification générale de l'entreprise.¹
- « L'approvisionnement est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise et correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum »²

1.2 Les objectifs du cycle d'approvisionnement

Les objectifs du cycle approvisionnement sont³:

- **Les prix et les coûts** : concurrence des fournisseurs potentiels, achats en quantité importante, minimisation des coûts d'acquisition et possession des stocks
- **La continuité** : prévision des besoins, relations de partenariat avec les fournisseurs),
- **La flexibilité** : amélioration des relations clients/fournisseurs)
- **La qualité** : intervention dans la conception et la fabrication des fournitures)
- **La sécurité** : continuité des livraisons, sécurité des entrepôts, solidité des fournisseurs

¹. JAVEL George, « *Gestion de la production* », 4^{ème} édition, DUNOD, paris, 2010, p.49.

² HELENE.P, « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI* », édition Maxima, 2000, p210.

³ <https://telecharger-cours.net/viewdetails.php?id-pdf=53414> consulté le 26 /02/2023, 22 :13

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

- **Les délais** : régularité des livraisons, recherche d'une diminution des délais, fiabilité du fournisseur.

Ainsi que des objectifs de la gestion des stocks

- **Fonction régularité** : le stock assure le fonctionnement continu de la production et évite les ruptures ;
- **Fonction économique** : réduire les différents coûts liés à la gestion des stocks et l'approvisionnements ;
- **Fonction anticipation** : L'entreprise détient des stocks importants quand elle prévoit des augmentations des coûts des matières premières
- **Fonction de sécurité** faire face aux imprévus tels que l'allongement du délai des livraison et les pénuries.

1.3 Le processus d'approvisionnement

On peut diviser le cycle d'approvisionnement en deux grandes parties :

- ✓ Le processus achat
- ✓ La gestion des stocks

1.3.1 Le processus achat

Avant d'entamer le processus d'achat il faut définir la fonction achat :

1.3.1.1 Définition du processus d'achat

La fonction achat peut définie comme étant :

- « La fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions économiques de service et de sécurité d'approvisionnement »¹.
- Pour Gilles & Blanchard (1999) : « la fonction achat est donc au sien d'une entreprise la fonction qui a pour mission de satisfaire ses besoins d'exploitation, traduits par les biens (matières premières, marchandises, fournitures diverses) et services (consommations intermédiaires et autres prestations extérieures reçues) »

¹ BRUEL. Olivier, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », 3-ème Edition, DUNOD, Paris, 2008, p.05

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

1.3.1.2 Mission de la fonction achat

Sa mission principale est de fournir les biens et les services nécessaires à l'entreprise, tout en maximisant la valeur pour l'entreprise et en minimisant les coûts.

Les étapes on distingue plusieurs étapes dans la procédure d'achat :

A. Expression de besoin

Identifier le besoin La phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative.¹

Ainsi cette expression de besoins est réalisée à partir d'un :²

- ✓ Utilisateur pour son expérience terrain ;
- ✓ Prescripteur pour sa connaissance technique ;
- ✓ Fournisseur pour son offre ;
- ✓ L'acheteur par sa volonté d'assurer l'équilibre entre les exigences et les coûts.

B. La prospection des marches

L'analyse de marché porte généralement sur :³

- ✓ Son organisation (nombre de fournisseurs) ;
- ✓ Ses tendances (croissance du marché, marge moyenne de l'industrie) ;
- ✓ La compétition en place (pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, menace potentielle de produits de substitution) ;
- ✓ Les coûts (décomposition globale du coût des produits).

C. Sélection des fournisseurs⁴

Il convient de sélectionner le (ou les) fournisseur(s) à retenir parmi l'ensemble des fournisseurs potentiels. Les principaux critères de sélection comprennent :

- **Des critères quantitatifs** : le prix, la quantité, les réduction financières
- **Des critères qualitatifs** : délai de livraison, mode de paiement, mode de transport, service après-vente.

¹ PERROTIN Roger, François Soulet de BRUGIERE, PASERO Jean-Jacques, « *Le manuel des achats : Processus, Management, Audit* », EDITION Eyrolles, Paris, 2007, p116

² Ibid., p.117

³ Le Moigne Rémy, « *Supply chain management Achat, production, logistique, transport, vente* », Edition DUNOD, 2017, paris, p62

⁴ Idem

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

D. Passation de la commande

La commande est un document contractuel entre le client et le fournisseur, qui crée des obligations réciproques pour les parties :¹

- Obligations de livraison conforme du fournisseur
- Obligation du paiement par le client
- La passation de la commande se fait selon différentes formes :
 - ✓ Passation de la commande par écrit : le bon de commande (client), le bulletin de commande (fournisseur), la lettre de commande ;
 - ✓ Passation de la commande par téléphone ;
 - ✓ Passation de la commande par les nouvelles technologies.

E. Le suivi et le contrôle²

1) Le suivi

- ✓ Le service d'approvisionnement doit surveiller les délais de livraison et faire les relances éventuelles ;
- ✓ La première relance concerne la demande de confirmation de la commande de la part du fournisseur ;
- ✓ L'accusé de réception de la commande : c'est la réclamation de la commande.

2) Le contrôle

Une fois la commande livrée, il faut contrôler les biens en quantités et en qualité :

- **Le contrôle quantitatif** : Il est essentiel de s'assurer que les quantités livrées correspondent à celles qui ont été commandées ;
- **Le contrôle qualitatif** : Son objectif est de contrôler la qualité des articles et de vérifier leur conformité.

1.3.2 La gestion de stock

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

¹ BRUEL. O et MENAG. P, op.cit., page 127.

² Idem

³ Agence canadienne de développement international, « *guide des approvisionnements* », Québec, Février 2004, p.94.

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

➤ « Faire la gestion de ses stocks, c'est :

- ✓ Définir, calculer et adopter continuellement les paramètres de gestion pour chaque article (quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention, etc.) ;
- ✓ Définir les procédures de contrôle du stock ;
- ✓ Avoir une idée sur la cadence de consommation des articles ».¹

1.3.2.1 Les méthodes de gestion des stocks²

Les méthodes de gestion des stocks permettent d'optimiser la disponibilité des produits tout en minimisant les coûts de stockage.

A. La méthode de réapprovisionnement

La méthode de réapprovisionnement est aussi connue sous le nom de méthode calendaire. Il s'agit d'une gestion des stocks avec réapprovisionnement à date et quantité fixes, généralement dans le cadre d'un contrat annuel de livraison conclu avec un prestataire et fournisseur.

B. La méthode de gestion à point de commande

La méthode de gestion à point de commande adopte un système à date variable, mais à quantités fixes. L'entreprise définit un niveau de stock minimum, que l'on appelle alors le point de commande, qui déclenche le réapprovisionnement du produit lorsque ce niveau est atteint.

C. La méthode de re-complètement

La méthode de re-complètement consiste cette fois à commander à date fixe, mais à quantités variables : le niveau de stock doit s'adapter et varier en fonction du volume de vente.

D. La méthode de réapprovisionnement à la commande

Ce type de réapprovisionnement ne s'effectue donc que sur besoin. La méthode de réapprovisionnement à la commande estime les besoins de l'entreprise à court terme pour définir les quantités à commander.

E. La méthode du juste à temps

Cette technique de gestion des stocks se base sur l'attente de la commande du client. Ici, les matières premières et les éléments ne sont commandés qu'au moment de leur utilisation.

¹ Thierry Roques, « *Optimisez votre chaîne logistique* », afnor édition, 2014 P 41

² <https://www.obat.fr/blog/gestion-des-stocks/> consulté le 12/02/2023 à 9 :00

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

Le but, c'est de supprimer tous les stocks intermédiaires. Les conditions de réussite de cette méthode s'appuient notamment sur une excellente communication entre l'entreprise, la clientèle et le fournisseur. Une estimation pertinente de ses besoins en termes de production est aussi nécessaire.

1.4 Les risques d'approvisionnement

Le cycle d'approvisionnement est faire face plusieurs risques qui peut endommager la chaîne d'approvisionnement.

1.4.1 Définition du risque d'approvisionnement

Le risque d'approvisionnement c'est la probabilité d'apparition d'un incident lié à une défaillance du fournisseur ou au marché d'approvisionnement qui résulte pour l'entreprise acheteuse par l'incapacité à répondre à la demande des clients, ou qui met en péril la vie et la sécurité du client ¹

1.4.2 Les types des risques d'approvisionnements

Les risques de la chaîne d'approvisionnement peuvent être répartis en :

- ✓ Les risques internes ou opérationnels ;
- ✓ Les risques externes ;
- ✓ Les risques stratégiques ;
- ✓ Les risques d'une mauvaise gestion des stocks.

➤ Les risques opérationnels

Les risques opérationnels se réfèrent aux conséquences négatives de la mauvaise gestion ou de l'absence de prévention d'événements liés aux services et aux opérations. Dans les chaînes d'approvisionnement, ces risques peuvent dépendre à la fois du fournisseur et du producteur, chacun ayant des caractéristiques spécifiques à ses propres procédures. Par exemple, une entreprise axée sur des livraisons à temps peut négliger certains aspects coûteux mais importants en raison de l'importance de la synchronisation. ²

¹ Anasse Amarouche, Philippe Chapellier, Alain George « *La gestion des risques dans une chaîne d'approvisionnement : Le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise d'Import-Export* », 2019, P07

² <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-6-page-163.htm> consulté le 27/02/2023 à 11 :45

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

➤ Les risques externes ou aléas

Les entreprises de la supply chain sont vulnérables aux risques externes incontrôlables tels que les catastrophes naturelles et les perturbations politiques. Les marchés financiers offrent une gestion plus efficace des risques financiers, mais peuvent également encourager les prises de risques irrationnelles. La mondialisation a créé de nouvelles opportunités pour les entreprises, mais a également engendré de nouvelles menaces externes telles que l'émergence de la concurrence mondiale.¹

➤ Les risques stratégiques

Les risques stratégiques surviennent lorsque les entreprises engagées dans une relation d'échange ont des intérêts divergents, ce qui peut rendre la collaboration difficile. Les asymétries de pouvoir et d'information ainsi que la tyrannie des minorités peuvent conduire à une situation où quelques-uns contrôlent l'ensemble, menaçant la supply chain.²

➤ Les risques d'une mauvaise gestion des stocks

Une gestion inefficace des stocks peut engendrer divers risques pour une entreprise, parmi lesquels on peut citer³:

- **Surstockage** : La surabondance de stock peut entraîner des coûts de stockage élevés, une utilisation inefficace de l'espace de stockage et une obsolescence des produits. Cela peut également entraîner des pertes de revenus si les produits ne se vendent pas avant leur date de péremption ou leur obsolescence.
- **Sous-stockage** : Le sous-stockage peut entraîner des ruptures de stock, des retards de livraison, des insatisfactions des clients, des pertes de revenus et des dépenses supplémentaires pour les expéditions urgentes.
- **Coûts de gestion élevés** : Une mauvaise gestion des stocks peut entraîner des coûts de gestion élevés tels que l'embauche de personnel supplémentaire pour gérer les stocks, les coûts de stockage, les coûts de gestion de l'inventaire et les coûts de réapprovisionnement.
- **Erreurs de commande** : Une mauvaise gestion des stocks peut provoquer des erreurs de commande telles que des commandes en double ou des commandes incorrectes, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires pour corriger les erreurs.

¹ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-6-page-163.htm> consulté le 27/02/2023 à 11 :45

² Idem

³ [Mauvaise gestion de stock | Gestion de stock \(fastmag.fr\)](#) consulté le 27/02/2023 à 13 :28

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

- **Endommagement des produits :** Une mauvaise gestion des stocks peut entraîner des dommages aux produits en raison d'un stockage inapproprié, ce qui peut entraîner des pertes de revenus et des coûts de remplacement.

En conclusion, Le cycle approvisionnement est un élément important pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise. Un approvisionnement efficace permet à une entreprise de baisser ses coûts, d'améliorer la qualité de ses produits et de gagner en compétitivité sur le marché. Il est donc important pour les entreprises de mettre en place une stratégie d'approvisionnement efficace en travaillant avec des fournisseurs fiables et en surveillant de près les niveaux de stock pour éviter les ruptures de stock.

Section 02 : Les risques fournisseurs

Les fournisseurs sont des partenaires clés pour toute entreprise, car ils fournissent les matières premières, les biens et les services nécessaires à son activité. Cependant, ils peuvent également représenter un risque pour l'entreprise, notamment en termes de qualité, de délais de livraison, de coûts et de réputation. Les risques fournisseurs peuvent avoir un impact significatif sur la performance et la rentabilité de l'entreprise.

Dans cette section, on a exploré les différents types de risques fournisseurs, ainsi que les méthodes et les outils qui peuvent être utilisés pour les évaluer et les gérer.

2.1 Définition du risque fournisseurs

« Le risque fournisseurs est défini comme la probabilité, pour un donneur d'ordres, de voir son activité économique se dégrader, voire d'interrompre, à la suite d'un dysfonctionnement dans ses relations avec ses fournisseurs et prestataires ou d'un comportement non souhaité de la part de l'un d'entre eux. »¹

Ce dysfonctionnement peut être de deux ordres² :

- **Interne :** une action volontairement entreprise par le fournisseur impacte négativement la relation, comme un abus de position dominante, une faille de RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) ou un retard de livraison.

¹ <https://www.afnor.org/achats/faq/quest-ce-que-le-risque-fournisseurs-definition/> consulté le 01/03/2023 à 2 :33

² <https://trustpair.fr/blog/la-gestion-des-risques-fournisseurs-une-priorite-pour-les-entreprises/> consulté le 01/03/2023 3 :00

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

- **Externe** : L'activité du fournisseur peut être affectée par des facteurs externes, ce qui a un effet sur l'entreprise. Par exemple, une crise telle que la crise sanitaire peut en être la cause.

2.2 Les types de risques fournisseurs

L'entreprise ayant fait face certaine risques liés aux fournisseurs parmi ces risques on cite ¹:

2.2.1 Les risques financiers

Les risques associés à la santé financière de l'entreprise incluent les encours fournisseurs, leur capacité financière indépendante et les délais de paiement.

Parmi Les indicateurs clé de risques financiers on cite :

- ✓ Résultat d'exploitation ;
- ✓ Evolution du besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- ✓ Etat de la trésorerie ;
- ✓ Rentabilité de l'entreprise ;

2.2.2 Les risques techniques

C'est l'ensemble des risques liés à la production qui menace l'activité industrielle de l'entreprise.

Il existe quatre catégories de risques techniques, à savoir les risques industriels, les risques de la chaîne d'approvisionnement, les risques de qualité et les risques technologiques.

Tableau N°04 : les risques techniques

Risques	Indicateurs clés
Risques industriels	- Capacité de production des fournisseurs ; - Processus de planification et de production des fournisseurs ; - Présence des plans de gestion des risques.
Risques de qualité	- Présence des politiques de qualité ; - Conformité aux normes.
Risques technologiques	- Monopole de technologie par le fournisseur ; - Phase du cycle de vie du produit.

Source : <https://www.techni-contact.com/blog/40/gestion-des-risques-fournisseurs-definition-analyse-et-cas-concret.html> consulté le 25/02/2023 à 14 :40

¹ <https://www.techni-contact.com/blog/40/gestion-des-risques-fournisseurs-definition-analyse-et-cas-concret.html> consulté le 25/02/2023 à 14 :40

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

2.2.3 Les risques contractuels

Les dangers d'ordre légal et réglementaire sont en lien avec les lois et les autorités publiques, ce qui inclut le non-respect des normes et des accords contractuels.

Tableau N°05 : les risques contractuels

Risques	Indicateurs clés
Risques contractuels	- Présence / absence de contrat - Clarté du contrat acheteur /fournisseur - Appropriation de la propriété intellectuelle - Connaissance des délais et des pénalités
Risques juridiques	- Risques liés à la propriété intellectuelle - Risques règlementaires au niveau sanitaire - Risques liés au droit de la concurrence
Risques de fraudes	- Transparence lors des négociations - Niveau de contrôle des prix et des commandes

Source : <https://www.techni-contact.com/blog/40/gestion-des-risques-fournisseurs-definition-analyse-et-cas-concret.html> consulté le 25/02/2023 à 15 :00

2.2.4 Les risques d'image

Les risques liés à la réputation ou à l'image de l'entreprise incluent le non-respect de l'environnement, entre autres. Les fournisseurs doivent être sélectionnés avec soin pour s'assurer qu'ils correspondent aux valeurs de l'entreprise.

Parmi les indicateurs clé on cite :

- ✓ Bonne connaissance des processus de production de l'entreprise et des fournisseurs ;
- ✓ Présence d'une politique de développement durable / RSE ;
- ✓ Respect des droits de l'homme ;
- ✓ Consommation d'énergie.

2.2.5 Les risques humains

Il s'agit des risques associés aux relations interpersonnelles entre les acheteurs et les fournisseurs :

- ✓ La nature de la relation acheteur-fournisseur peut varier en fonction des critères de sélection utilisés ;
- ✓ Présence des hommes-clés en entreprise (difficilement remplaçables).

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

2.3 La gestion des risques fournisseur

Peut entreprise on mise en place une véritable politique de management des risques fournisseurs. L'auditeur interne en tant qu'un Risk manager passe par les étapes clés suivant¹ :

2.3.1 Identifier les risques fournisseurs

Il existe de nombreux risques liés aux fournisseurs qui varient en fonction de l'activité de chaque entreprise et selon la nature des achats, qu'ils soient de production ou non. Ces risques évoluent constamment et doivent être pris en compte dans la gestion des achats.

2.3.2 Hiérarchiser les risques

Une fois les risques identifiés, il est essentiel de les classer en fonction de leur fréquence et de leur impact financier. Cependant, cette hiérarchisation peut varier en fonction de la culture et de l'activité spécifiques de chaque entreprise

2.3.3 Évaluer et arbitrer

La prochaine étape consiste à mettre en place des outils de gestion des risques fournisseurs simples et efficaces pour évaluer le niveau de risque. Bien qu'il existe de nombreux outils différents, chaque entreprise doit choisir ceux qui conviennent le mieux à ses besoins spécifiques.

Les conclusions des analyses effectuées seront examinées et utilisées comme base pour les décisions qui seront prises. Dans les entreprises où les équipes internes telles que l'ingénierie ou le marketing ont un pouvoir significatif dans les recommandations des fournisseurs, les évaluations de risques des fournisseurs sont une méthode efficace, transparente et factuelle pour aider à la prise de décision.

2.3.4 Contrôler et alerter

Une fois la décision prise, il est essentiel de formaliser un contrat détaillé avec le fournisseur, en spécifiant clairement les résultats attendus. Une fois que les objectifs ont été clairement définis, il est important de les suivre et de les contrôler régulièrement. Si une dérive est observée, il est nécessaire de réagir en proportion du niveau de risque encouru.

¹ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Avis-expert-Gerer-risques-fournisseurs-352519.htm> consulté le 04/03/2023 à 23 :52

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

En somme, les risques fournisseurs peuvent constituer une menace pour la viabilité et la croissance d'une entreprise, mais une gestion efficace peut aider à atténuer ces risques. Les entreprises doivent prendre en compte les risques liés à leurs fournisseurs et mettre en place des stratégies de gestion des risques pour protéger leurs opérations, leur réputation, leur clientèle et leurs finances. En prenant des mesures préventives pour minimiser les risques et en surveillant régulièrement leurs fournisseurs, les entreprises peuvent se prémunir contre les perturbations potentielles et maintenir une relation saine et productive avec leurs partenaires commerciaux. Le rôle de l'auditeur interne est crucial dans ce processus, car il peut aider l'entreprise à identifier les risques et à mettre en place les mesures de prévention nécessaires pour protéger l'entreprise.

Section 03 : Le déroulement d'une mission d'audit du cycle approvisionnement

L'audit du cycle d'approvisionnement est une activité essentielle pour s'assurer que les processus d'approvisionnement de l'entreprise sont conformes aux normes et procédures internes, et qu'ils sont efficaces pour soutenir les objectifs de l'entreprise.

Le cycle d'approvisionnement est l'une des cycles de l'entreprise, donc sa mission d'audit, elle se déroule comme toutes les missions d'audit des autres cycles, donc elle passe par trois phases :

- ✓ Phase de préparation ;
- ✓ Phase de réalisation ;
- ✓ Phase de conclusion.

3.1 La phase de préparation

Pour démarrer la mission d'audit, la phase de préparation requiert des compétences clés de la part des auditeurs, notamment la capacité à lire attentivement et à assimiler de nouvelles informations. Cette étape ne suit pas de routine et nécessite une aptitude à apprendre et à comprendre, ainsi qu'une connaissance approfondie de l'entreprise, en sachant comment accéder aux bonnes informations et à qui les demander.¹

¹ RENARD, (Jaques), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition d'organisation, 10^{ème} édition, France, 2017, p.208

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

3.1.1 Lettre de mission

La lettre de mission de l'audit interne est un document émis par la direction générale qui mandate les auditeurs internes pour une intervention spécifique. Elle sert à informer les parties prenantes impliquées de l'arrivée prochaine des auditeurs et énonce l'objectif de la mission, les responsabilités et les attentes de chaque partie, ainsi que les détails pratiques de la mission. ¹

3.1.1.1 Les principes de la lettre de mission ²

- ✓ Elle ne décide pas de ses propres tâches. Cette décision est prise par la Direction Générale qui en charge l'audit interne ;
- ✓ L'ordre de mission est signé par la représentante de la direction générale ;
- ✓ L'ordre de mission doit permettre au responsable de la structure géographique ou hiérarchique auditée d'informer ses services, afin que les auditeurs puissent mener à bien leurs investigations.

3.1.1.2 Le contenu de la lettre de mission

La lettre de mission contenu les éléments suivants : ³

- ✓ L'objet et les objectifs de la mission sont définis afin de préciser les buts et les objectifs visés par l'audit.
- ✓ Fournir les éléments clés de l'environnement dans lequel l'intervention sera réalisée, ainsi que les liens avec les objectifs visés.
- ✓ Qui sera responsable de l'exécution du travail ? Est-ce l'équipe d'auditeurs, le personnel de l'entreprise ou un groupe de pilotage ?
- ✓ Le respect de la confidentialité des informations recueillies et la préservation de l'anonymat des individus sont des principes consignés par écrit ;
- ✓ Le calendrier : les points d'étapes plus précis prévus et programmés.

3.1.2 L'étape de familiarisation

L'étape la plus important de la mission d'audit ne consiste pas à observer directement sur le terrain, car cela risquerait de compromettre la mission d'audit. En effet, il existe de nombreuses raisons en faveur de cette étape préalable.

¹ Olivier lemant, « *la conduite d'une mission d'audit interne* », 2^{-ème} édition, DUNOD, P35

² Idem

³ ARDOUIN T., et LACAILLE S., « *l'audit de formation- comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation* », édition Dunod, paris, 2005, P.90-93.

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

On peut les résumer en quatre points¹ :

- ✓ Avoir une vision d'ensemble de l'organisation objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser.
- ✓ En identifiant les risques, l'auditeur concentre son attention sur les aspects critiques de la mission, ce qui l'empêche de manquer des éléments importants par la suite. De plus, cette identification permet également d'éviter de s'égarer dans des détails superflus.
- ✓ En établissant les objectifs de la mission, l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût ; c'est donc un gage d'efficacité.
- ✓ Enfin, l'identification des risques, la définition des objectifs de la mission et l'organisation préalable de celle-ci donnent à l'auditeur une image de rigueur et de professionnalisme, contribuant ainsi au succès de la mission et à des relations fructueuses avec les parties prenantes de l'audit.

3.1.2.1 La prise de connaissance

La réussite de la mission dépend de cette étape cruciale qui poursuit un double objectif : se familiariser avec l'environnement et le domaine à auditer et prendre en compte les risques éventuels. En effet, l'auditeur ne peut pas se lancer dans l'exécution d'une mission d'audit sans une connaissance préalable de l'entité ou du domaine concerné. Ainsi, il doit débiter par la préparation de la mission en rassemblant les informations nécessaires, notamment en collectant les documents suivants² :

- ✓ Organigramme ;
- ✓ Définitions des fonctions ;
- ✓ Bilans et les comptes de résultats ;
- ✓ Rapports des commissaires aux comptes ;
- ✓ Instructions opérationnelles et manuels de procédures écrites et en vigueur dans la société ;
- ✓ Informations relatives aux problèmes conjoncturels auxquels l'entreprise est confrontée.

¹ Élisabeth Bertin, « *Audit interne Enjeux et pratiques à l'international* », Eyrolles, 2007, P 39-40

² Jacques Renard, Op. Cit, P209-210

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

A. La durée de la prise de connaissance

La durée de la formation nécessaire pour préparer une mission d'audit dépend de trois facteurs, et peut varier de quelques heures à plusieurs jours, voire plusieurs semaines pour une formation plus approfondie. ¹

➤ La complexité du sujet²

La complexité du sujet constitue le premier facteur qui influe sur la durée de la prise de connaissance, étant donné que celle-ci est généralement liée à l'importance de la mission d'audit.

➤ Le profil de l'auditeur

En fonction de sa formation et de ses expériences professionnelles antérieures, l'auditeur peut avoir une connaissance préalable approfondie ou au contraire très limitée du sujet, ce qui peut influencer la durée de la prise de connaissance. ³

➤ La qualité des dossiers

Le troisième facteur qui a une incidence significative sur la durée de la préparation est la qualité des dossiers d'audit, qui reflètent la qualité de la documentation utilisée lors de l'audit. ⁴

B. Le contenu de la prise de connaissance

Afin de réaliser efficacement sa prise de connaissance, l'auditeur doit planifier la méthode la plus appropriée pour acquérir les informations nécessaires à sa mission, que ce soit par le biais d'entretiens, de documents ou de séminaires. Cette prise de connaissance doit englober trois thèmes clés : l'organisation, les objectifs et l'environnement, ainsi que les techniques associées ⁵:

- ✓ Il est essentiel de comprendre le concept d'organisation dans son sens le plus global lors de l'audit d'une entité. Cela englobe non seulement la structure hiérarchique des individus, où l'organigramme sera l'un des documents clés à examiner en premier lieu, mais également leur formation ainsi que la répartition de leurs responsabilités et tâches.

¹ Jacques Renard, Op. Cit, P225-226

² Jacques Renard, « *théorie et pratique de l'audit interne* », 10^{-ème} édition, EYROLLES, édition d'organisation, paris, 2017, P.220-221

³ Idem

⁴ Idem

⁵ Idem

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

- ✓ Avant de commencer sa mission, l'auditeur doit assimiler l'un des aspects essentiels qui est les objectifs et l'environnement dans lesquels ils s'inscrivent.
- ✓ Enfin, et surtout, l'auditeur doit posséder une connaissance approfondie des techniques de travail utilisées au sein de l'entité auditée, allant des plus large aux plus spécifiques. Cela inclut la compréhension du tableau de bord et de ses composantes utilisées par le responsable, ainsi que des méthodes techniques ou de gestion qui permettent à l'unité de fonctionner.

3.1.2.2 Les questionnaires de prise de connaissance (QPC)

- ✓ Les QPC, également connus sous le nom de questionnaires d'appréhension, sont des instruments utilisés par les auditeurs pour acquérir une meilleure compréhension de l'environnement et des risques associés à une entreprise.
- ✓ Souvent utilisés en début d'audit, ces questionnaires aident les auditeurs à collecter des informations sur l'entreprise et à évaluer les risques qui pourraient affecter les états financiers de celle-ci.

La prise de connaissance du domaine à auditer concerne : ¹

➤ Le contexte socio-économique

- ✓ Les points marquants de l'histoire de l'entité à auditer qui influence encore la situation présente ;
- ✓ Les données sur l'environnement externe (concurrence, réglementation etc.),
- ✓ Effectifs et environnement de travail.

➤ Le contexte organisationnel de l'entité à auditer

- ✓ Organisation générale et structure ;
- ✓ Environnement informatique.

➤ Le fonctionnement de l'entité à auditer

- ✓ Procédures de gestion et méthodes de travail ;
- ✓ Textes réglementaires ;
- ✓ Problèmes passés ou en cours ;
- ✓ Réformes en cours ou prévues.

¹ Zied BOUDRIGA, Op. Cit, P153

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

3.1.3 Identification et évaluation des risques

L'étape d'identification est essentielle pour la mission d'audit car elle permet à l'auditeur de construire son référentiel et de concevoir son programme de manière modulaire en fonction des menaces potentielles ainsi que des actions mises en place pour les prévenir. Cette phase de la mission conditionne la suite des étapes à suivre. ¹

En effet cette étape est la mise en œuvre de la norme 2210.A1 qui stipule que : « Les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation ». ²

3.1.3.1 Le tableau des risques

Elle doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature ³:

- **L'exposition** : ce sont les risques qui pèsent sur les biens (argent, stocks, immobilisation), et ces risques sont multiples : malversations, incendies, dommages de toute sorte
- **L'environnement** : Le facteur de risque ne réside plus dans l'objet lui-même, mais plutôt dans son environnement ou les éléments qui l'entourent.
- **La menace** : Ces risques sont souvent imprévisibles voire invisibles, et nécessitent une grande imagination pour concevoir des mesures de prévention adéquates.

A. Les composantes de tableau des risques ⁴

- ✓ Les deux premières colonnes de ce tableau vont spécifier les tâches ou opérations élémentaires, tandis que chaque tâche sera accompagnée de ses objectifs dans la colonne correspondante.
- ✓ En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés l'auditeur interne va estimer les risques encourus. Que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ? Il ne s'agit pas là d'identifier avec précision tous les risques susceptibles de se manifester ; la liste exhaustive serait impossible à dresser.

¹ RENARD J., Op. Cit, p. 233

² IFACI, Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Les normes), 2013, p.13.

³ RENARD J., Op.cit., p.235

⁴ Idem

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

- ✓ Dans la quatrième colonne du tableau, l'auditeur interne est invité à effectuer une évaluation sommaire du risque associé à chaque tâche. En règle générale, une évaluation à trois niveaux est suffisante
- ✓ Dans la cinquième colonne du tableau, en regard de chaque risque identifié, l'auditeur interne devrait indiquer le dispositif (ou les dispositifs) de contrôle interne qui devrait normalement être mis en place pour prévenir ou atténuer ce risque. Cela permet de mettre en évidence les lacunes potentielles dans le système de contrôle interne existant et d'identifier les actions correctives à mettre en place pour renforcer la gestion des risques.
- ✓ Sixième colonne du tableau : l'auditeur interne se contente d'indiquer si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

Tableau N°06 : Le tableau de risques

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle	Constat

Source : RENARD J., « *théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{ème} édition, EYROLLES, édition d'organisation, paris, 2010, P239

3.1.4 Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation établit et formalise les axes d'enquête de la mission ainsi que ses limites. Il les exprime sous forme d'objectifs à atteindre pour l'audit, tout en les communiquant au demandeur et aux audités.

3.1.4.1 Les caractéristiques du rapport d'orientation ¹

- ✓ C'est un contrat passé avec l'auditer et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit ;
- ✓ Ce contrat est un « contrat d'adhésion » : il n'appartient pas à l'auditer d'exiger des modifications ;
- ✓ Le caractère contractuel est important car il met en évidence l'importance pour les auditeurs et les audités de bien comprendre les termes de leur engagement et de pouvoir en discuter ouvertement ;

¹ RENARD J Op. Cit p. 234-235

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

- ✓ Le contrat va naturellement inclure les éléments de l'identification préalable des risques, car c'est à partir de cette analyse que l'audit interne pourra définir et proposer le champ d'application de sa mission ;
- ✓ En outre, l'identification des risques servira de base pour estimer l'importance et le contenu de la mission d'audit ;
- ✓ Enfin, et surtout, ce document deviendra le référentiel de l'auditeur, c'est-à-dire le document de référence auquel il devra se référer. C'est pourquoi il est parfois appelé "termes de référence" de l'audit.

3.1.4.2 Le contenu du rapport d'orientation

Traditionnellement le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques¹ :

➤ Les objectifs généraux

Chaque document définissant les objectifs d'une mission d'audit interne doit systématiquement rappeler les objectifs permanents du contrôle interne. Il est de la responsabilité de l'auditeur interne de veiller à ce que ces objectifs soient pris en compte et appliqués de manière efficace et pertinente. Ces objectifs permanents du contrôle interne sont un élément clé de la mission d'audit interne parmi ces objectifs :

- ✓ Protection du patrimoine ;
- ✓ Exactitude et honnêteté des données ;
- ✓ Conformité aux lois, règlements et accords contractuels ;
- ✓ Efficacité et efficience des opérations.

➤ Les objectifs spécifiques

Les auditeurs sont chargés de détailler de manière concrète les différents dispositifs de contrôle qui seront évalués, et qui contribuent tous à atteindre les objectifs généraux et sont liés aux zones à risques préalablement identifiées. L'auditeur interne doit faire des choix pour identifier ces zones à risques, et le contenu de son rapport d'orientation en dépendra. Pour chaque tâche à auditer, l'auditeur interne doit prendre en compte la présence ou l'absence d'un dispositif jugé nécessaire, ainsi que la qualification du risque correspondant en tant qu'important, moyen ou faible, afin de faire un compromis approprié.

¹ RENARD J., Op.cit., P241-243

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

➤ Le champ d'action

Les auditeurs proposeront, dans leur rapport d'orientation, une série d'actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés. Le terme "champ d'action" est utilisé ici dans un sens double :

- **Champ d'action fonctionnel** : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission.
- **Champ d'action géographique** : en quels lieux (quelle usine, quelle région...) Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logistique de la mission.

3.2 La phase de réalisation

La phase de réalisation de la mission se déroule sur place au sein de la structure auditée, L'auditeur est en contact direct avec les responsables et les équipes de travail afin de collecter des données et d'évaluer les pratiques mis en place. Cette phase commence par une réunion d'ouverture pour établir les objectifs de l'audit, suivie par la mise en place d'un programme d'audit, la réalisation du travail sur le terrain et enfin la validation des conclusions pour la préparation du rapport d'audit.¹

Cette phase passe par les étapes suivantes :

3.2.1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture vise à établir les premiers échanges avec toutes les personnes impliquées dans la mission d'audit avant le début des travaux sur le terrain. C'est le responsable de la mission d'audit qui convient de la date de cette réunion avec le responsable de l'entité à auditer.²

➤ Personnes présentes à cette réunion³

- ✓ Le responsable de la Structure d'Audit Interne (présence facultative) ;
- ✓ Le chef de la mission (présence obligatoire) ;
- ✓ Les auditeurs chargés de la mission (présence obligatoire) ;
- ✓ Le responsable de l'entité à auditer (présence obligatoire),

¹ Madeline CIDRE « *AUDIT INTERNE : Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise* », Thèse professionnelle, 2012, P38

² Zied BOUDRIGA, Op. Cit, P155

³ Idem

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

- ✓ Le personnel de l'entité à auditer (présence obligatoire).
- ✓ Le responsable de la Structure d'Audit Interne ou le chef de la mission dirige la réunion d'ouverture.

Cet ordre du jour est composé de six points devant systématiquement être abordés :

- ✓ La présentation de l'équipe d'audit en charge de la mission ;
- ✓ La présentation de la fonction d'audit interne ;
- ✓ L'examen du rapport d'orientation ;
- ✓ La prise de rendez-vous et de contact ;
- ✓ L'organisation matérielle de la mission ;
- ✓ Rappel sur la procédure d'audit à suivre.

3.2.2 Le programme d'audit¹

Le programme de travail est un document interne à l'audit interne qui spécifie les tâches à effectuer par les auditeurs ainsi que les différentes techniques et outils à utiliser pour exécuter la mission conformément à la lettre de cadrage.

Le programme de travail contient 5 points essentiels :

- ✓ Les objectifs de la mission,
- ✓ Le découpage de la mission en plusieurs tâches et la durée de chacune d'elles,
- ✓ Le calendrier d'exécution des tâches,
- ✓ La répartition des tâches entre les auditeurs en charge de la mission.
- ✓ Les outils à envisager pour chaque tâche (interview, échantillonnage statistique, grille d'analyse des tâches, flowchart, etc.)

3.2.3 Le questionnaire de contrôle interne (Q.C.I)

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) est un outil interne utilisé par l'auditeur interne pour évaluer le dispositif de contrôle interne de l'entité à auditer.

Il est constitué d'une liste de questions qui ne permettent que deux réponses : "oui" ou "non". Le QCI est conçu de manière à ce que les réponses négatives mettent en évidence les points faibles et les réponses positives signalent les points forts du dispositif de contrôle interne.²

¹ Zied BOUDRIGA, Op. Cit, P157

² Idem

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

3.2.3.1 Le Contenu du QCI

Le QCI (Questionnaire de Contrôle Interne) comprend cinq questions fondamentales qui regroupent toutes les interrogations liées aux points de contrôle. (QOOQC) : qui, quoi, où, quand, comment :¹

- **Qui ?** : Questions relatives à l'opérateur, qu'il s'agit d'identifier avec précision et par là même de voir s'il existe, quels sont ses pouvoirs et dans quelle mesure il y a identité entre la réalité et le référentiel.
- **Quoi ?** : Permet de regrouper toutes les questions permettant de savoir de quoi il s'agit, quel est non plus le sujet mais l'objet de l'opération.
- **Où ?** : Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule.
- **Quand ?** : Permet de regrouper les questions relatives au temps : début, fin, durée, saisonnalité, planning... ?
- **Comment ?** : Questions relatives à la description du mode opératoire : comment se fabrique le produit, comment est-il distribué, comment recrute-t-on, comment achète-t-on, etc. ? l'utilisation de la prise d'audit est parfois très utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

3.2.4 Le travail de terrain ²

Au cours de cette étape, l'équipe d'audit utilisera des outils spécifiques pour effectuer des tests. En cas d'anomalies, elle produira une Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème, également appelée FRAP (Feuille de révélation et d'analyse de problème), pour examiner et analyser le problème en question.

La norme 2310 précise qu'un constat peut être considéré comme prouvé, et donc valable, dès l'instant que les informations réunies présentent quatre caractéristiques :

- **Pertinente** : En lien avec les objectifs d'audit
- **Suffisante** : fonctionnelle, appropriée et probante, présentant assez d'information.
- **Concluante** : La méthode doit conduire à une conclusion aussi précise que possible, tout en garantissant la fiabilité de la source utilisée.

¹ Jacques Renard, Op. Cit. P 243-244

² Madeline CIDRE « *AUDIT INTERNE : Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise* », thèse professionnelle, 2012, P41

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

➤ **Utile** : répondant aux objectifs de l'organisation

Ces informations réunies pourraient être recueillies par des questions orales, des observations, des confirmations écrites. Elles présentent sous quatre catégories de preuves :¹

➤ **La preuve physique** : c'est ce que l'on voit, constate : observation.

➤ **La preuve testimoniale** : Les témoignages sont des preuves très fragiles et doivent toujours être corroborés et validés par d'autres preuves.

➤ **La preuve documentaire** : pièces comptables, procédures écrites, compte-rendu, notes.

➤ **La preuve analytique** : La preuve analytique est une méthode qui implique l'utilisation de calculs, de rapprochements, de déductions et de comparaisons diverses pour évaluer les données financières. Cette méthode présente des risques tels que les erreurs de calcul, les erreurs de déduction, les erreurs de données, ainsi que les risques liés aux documents et témoignages utilisés pour réaliser l'analyse.

3.2.4.1 LA FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

Lorsqu'un auditeur rencontre un problème, une erreur, une malversation ou une insuffisance lors de son audit, il utilise un document normalisé appelé FRAP pour enregistrer ses observations et guider sa réflexion. Ainsi, à la fin de l'audit, l'auditeur dispose d'une grande quantité de FRAP qui sont classées chronologiquement et logiquement en fonction des domaines explorés dans le questionnaire de contrôle interne.²

Tableau N°07 : Modèle de FRAP

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par :	Approuvé par :

Source : Jacques RENARD, Op.cit., p. 249.

¹ Zied BOUDRIGA, Op. Cit, P160

²RENARD J, Op. Cit, P247.

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

3.3 La phase de conclusion

La phase de conclusion requiert également une forte capacité de synthèse et une habileté certaine en rédaction, même si le dialogue n'est pas exclu durant cette étape finale. À ce stade, l'auditeur doit élaborer et présenter son produit en utilisant les éléments collectés au préalable. C'est le moment de rassembler et de transformer ces éléments en une solution concrète.¹

3.3.1 Le projet de rapport

L'auditeur se base sur les FRAP et les papiers de travail pour conclure sa mission d'audit.

A. Les principes du projet de rapport

Les résultats de la mission sont présentés dans un document baptisé « projet de rapport » pour trois raisons ²:

- **Première raison** : Les observations incluses dans la FRAP n'ont pas encore été soumises à une validation globale.
- **Deuxième raison** : ce document, s'il comporte déjà les recommandations, ne comprend pas les réponses des audités à celle-ci.
- **Troisième raison** : Le droit de réponse permet aux audités de faire valoir leur point de vue, leur commentaire ou leur version des faits dans le rapport d'audit, en cas de désaccord avec les auditeurs internes en charge de la mission.

3.3.2 Réunion de clôture

Il est impératif de présenter et de valider tous les éléments découverts lors de l'audit, y compris les documents et les éléments de preuve inclus dans le projet de rapport, auprès des audités. En résumé, cette réunion a pour objectifs de présenter et de valider les constats, d'expliquer et de faire accepter les recommandations, ainsi que de fixer les modalités pratiques liées au plan d'action et au suivi de la mission.³

Cette réunion de clôture obéit à cinq principes ⁴:

- **Livre ouvert** : Il est impératif de présenter tous les documents et éléments de preuve ayant conduit aux observations contenues dans le projet de rapport.

¹ RENARD J, Op. Cit, P.289

² Zied BOUDRIGA, Op.cit., P174

³ Ibid. P176

⁴ Bernard, (Grand) – Maître de Conférences à l'I.A.E. d'Aix – « *Theoretical approaches to audit* » in revue Internal Auditing, vol. 13, n° 8, déc. 1998

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

- **File d'attente** : L'audit, en tant que responsable direct, devrait être le premier à être informé et à valider les informations en matière d'audit.
- **Ranking** : Dans le projet de rapport, les recommandations des auditeurs sont classées en fonction de leur degré d'importance.
- **L'action immédiate** : Selon ce principe, dès que l'audit est informé, les mesures correctives doivent être prises immédiatement.
- **La connaissance commune** : selon Bernard GRAND « Les dysfonctionnements peuvent être connus par les auditeurs et les audités, auquel cas les auditeurs s'assurent que tous les participants sont informés de la situation. Sinon, les dysfonctionnements peuvent être révélés aux parties concernées, qui n'en avaient pas connaissance auparavant »

Cette réunion présente plusieurs objectifs¹ :

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

3.3.3 Le rapport d'audit interne

Le rapport d'audit est un document formel qui enregistre les résultats de l'audit. Il offre à l'auditeur interne la possibilité de présenter une vue d'ensemble de ce qui a été examiné, en soulignant les éléments positifs et négatifs, ainsi que les conclusions. Ce rapport permet à la direction de l'entreprise de comprendre ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré. Lors de la rédaction de ce rapport, l'auditeur doit éviter de :²

- ✓ Rechercher coupable ou dire qu'une certaine personne a échoué
- ✓ Faire face aux problèmes de façons universelles
- ✓ Produire un rapport évasif
- ✓ Appliquer des termes techniques inutiles
- ✓ Valorisez votre travail en adoptant un ton naturel et simple dans votre rapport.

3.3.4 Rapport finale

À la fin de la mission, le rapport d'audit communique les conclusions de l'audit aux principaux responsables concernés pour les actions et à la direction pour l'information. Les

¹ Bernard, (Grand) – Maître de Conférences à l'I.A.E. d'Aix – « *Theoretical approaches to audit* » in revue *Internal Auditing*, vol. 13, n° 8, déc. 1998

² JACQUE, (Renard), op, cit, p.291-295

Chapitre II : L'audit du cycle approvisionnement

conclusions de l'audit portent sur la capacité de l'organisation audité à remplir sa mission, en mettant en évidence les dysfonctionnements afin de développer des actions d'amélioration.¹

3.3.4.1 Les principes du rapport finale

- ✓ Toute mission d'audit doit faire l'objet d'un rapport écrit, signé par le responsable de l'audit ;
- ✓ Le rapport doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discuté avec eux et si possible accepté, avant diffusion définitive ;
- ✓ Le rapport doit être structuré et formulé pour ses lecteurs, et donc comporter une partie détaillée et une synthèse ;
- ✓ Le rapport doit être objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible ;
- ✓ Le rapport doit être revu par un « comité de lecture » interne au service audit, ou moins par une personne qui n'a pas participé à sa rédaction ;
- ✓ La diffusion du rapport doit être le plus rapidement possible et selon une liste réfléchie.

3.3.5 Suivi de recommandations

Après l'audit, il est important de réaliser un suivi pour évaluer l'impact et l'efficacité des solutions proposées par les auditeurs, ainsi que pour améliorer les processus en vue d'audits futurs. Cependant, bien que l'auditeur interne soit en charge du suivi des recommandations, il ne se substitue pas à l'auditer dans la mise en œuvre de ces dernières.²

Il faut communiquer régulièrement à la hiérarchie supérieure les suites données aux recommandations formulées par l'audit, et éventuellement les résultats obtenus par les actions correctives des audités. Le suivi des recommandations permet : de maintenir la pression, d'informer la Direction, le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, et de motiver les équipes d'auditeurs internes.³

¹ O. Iemant, « la conduite d'une mission d'audit interne », 2^e-ème édition », DUNOD, 1995, P118-122

² Madeline CIDRE « AUDIT INTERNE : Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise », Thèse professionnelle, 2012, P50

³ BARNIA. MOHAMED; «La création de valeur ajoutée socio-économique par l'Audit Interne: Cas d'Entreprises Marocaines», Thèse doctorat, 2015, p81

Chapitre II : L’audit du cycle approvisionnement

Conclusion

En conclusion, le cycle d'approvisionnement est essentiel pour garantir le bon fonctionnement d'une entreprise. Cependant, ce processus peut également être sujet à des risques, notamment les risques fournisseurs. Les entreprises doivent donc mettre en place des mesures appropriées pour atténuer les impacts négatifs potentiels sur leurs activités.

L’audit interne peut jouer un rôle clé dans la gestion des risques fournisseurs en évaluant le cycle d'approvisionnement et en identifiant les faiblesses éventuelles. Les auditeurs internes peuvent également contribuer à la mise en place de plans d'action pour remédier aux faiblesses identifiées et améliorer la qualité du cycle d'approvisionnement.

Dans une mission d'audit, les auditeurs internes doivent examiner les différentes étapes du cycle d'approvisionnement. Ils doivent également évaluer les contrôles internes mis en place pour gérer les risques liés aux fournisseurs. L'objectif final de l'audit est de fournir des recommandations pour améliorer le cycle d'approvisionnement, renforcer la gestion des risques et contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

**CHAPITRE III : La
conduite d'une mission
d'audit interne du cycle
d'approvisionnement au
sein de TONIC industrie**

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Introduction

La conduite d'une mission d'audit du cycle d'approvisionnement est d'une importance primordiale pour toute entreprise, car elle permet d'évaluer leur efficacité. Cette mission représente un outil essentiel pour identifier les risques, les lacunes dans les contrôles internes et formuler des recommandations en vue d'une amélioration continue.

Afin de développer le cas pratique qui s'est déroulé au sein de l'entreprise TONIC industrie, on a basé sur l'étude théorique qui est présentée dans les deux chapitres précédents, dans le but de ressortir la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de l'efficacité du cycle d'approvisionnement et de réduire les risques fournisseurs.

Ce chapitre aura pour objectif de présenter l'établissement d'accueil en premier lieu, ensuite dans une deuxième section on a essayé d'entamer d'une mission d'audit du cycle approvisionnement, enfin dans la troisième section et comme une synthèse de cette recherche, on a résumé le rôle en tant qu'auditeur stagiaire dans la gestion des risques fournisseurs.

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Section 01 : présentation du TONIC industrie

Dans cette section, on a introduit l'établissement et les services d'accueil, on présente son historique, ses activités, ses différentes unités de production et leur organisation.

1.1 Historique de TONIC industrie¹

Suite à la nouvelle technologie et à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, parmi ces entreprises : TONIC EMBALLAGE.

Tonic emballage, a été créé en 1996, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage et transférées par le trésor public. L'entreprise est située à Bou Ismail (Wilaya de Tipaza) et elle est implantée dans deux sites, abritant chacun plusieurs unités.

En 2007 l'entreprise a connu un déficit budgétaire, qui guide à des problèmes, à cause manque d'un organigramme qui détermine l'emploi et les post de travail et le manque d'un système de gestion des personnels, et les moyens de production ne sont pas modern et ne sont pas bien maitrisés par les employées.

En 2011, l'Etat intervienne en dernière minute pour l'aider, Tonic est aujourd'hui un véritable complexe d'emballage et des arts graphiques.

L'entreprise TONIC INDUSTRIE créée le 14/04/2011 suite à la résolution du CPE N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en juin 2011 à la fusion- absorption des ex sociétés TONIC transférées par le Trésor Public, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par la Société de Gestion des Participations « SGP-GEPHAC ».

¹ Document interne de l'entreprise

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Fiche signalétique :

- **Raison sociale :** *EPE TONIC INDUSTRIE.*
- **Forme juridique :** *Société par Actions à capitaux publics.*
- **Capital social actuel :** *30 000 000 000 dinars algériens.*
- **Activité :** *Production, transformation et commercialisation du papier.*
- **Actionnariat :** *SGP-GEPHAC (100%).*
- **Président du CA :** *HAMOUDI HACHEMI*
- **Directeur Général :** *HAMOUDI HACHEMI*
- **Commissaires aux comptes :** *Mr FARES ALI et Mr HEDOUM Mohand Larbi.*
- **Localisation :** *Zone Industrielle de Bou-Ismaïl (W. TIPAZA).*
- **Superficie totale :** *36,8 ha.*

Source : document interne de l'entreprise

- **TONIC INDUSTRIE** a des activités concentrées au niveau des deux (02) sites :
 - ✓ Zone de Chaïba d'une superficie de 26,4 hectares (Wilaya de TIPAZA) ;
 - ✓ Zone d'activité de Bou-Ismaïl d'une superficie d'une 12,2 hectares (Wilaya de TIPAZA).

1.2 Les Domaines de compétence¹

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la Transformation et la vente de papiers et accessoirement dans la location externe de moyens matériels de transport et de levage.

- **L'activité de production**
 - ✓ Fabrication de papiers ouate (tissu) ;
 - ✓ Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner) ;
 - ✓ Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles).
- **L'activité de Transformation**
 - ✓ Fabrication de caisses en carton ondulé ;
 - ✓ Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés.
 - ✓ Fabrication de mandrins en carton gris-gris ;
 - ✓ Fabrication de boîtes en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD ...etc.) ;
 - ✓ Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons) ;
 - ✓ Fabrication de pots en plastique ;
 - ✓ Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier ;

¹ Document interne de l'entreprise

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

- ✓ Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires ;
- ✓ Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique...).

➤ **L'activité récupération de papier et carton**

L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production ;

➤ **L'activité prestations de service**

- ✓ Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support publicitaires) ;
- ✓ Location de moyens de transport, de levage et de manutention.

1.3 Les unités de TONIC

Le potentiel de Tonic Industrie est organisé en 11 unités de fabrication et transformation et une unité de transport et manutention :

- ✓ Unité Récupération ;
- ✓ Unité Alvéoles ;
- ✓ Unité fabrication papier d'emballage ;
- ✓ Unité Ouate ;
- ✓ Unité Mandrins ;
- ✓ Unité carton ondulé ;
- ✓ Unité imprimerie (KBA) ;
- ✓ Unité Sacherie ;
- ✓ Unité transformation ouate ;
- ✓ Unité Façonnage ;
- ✓ Unité Impression Numérique ;
- ✓ Unité Transport et manutention.

1.4 L'organisation de l'entreprise TONIC industrie

Représentation schématique de l'organigramme de TONIC industrie comme indiqué dans **(Annexe N°01)**

Parmi les services de TONIC industrie on a défini les missions de certains services :

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

1.4.1 Direction des approvisionnements

Proposer la politique d'achat de l'entreprise et assurer sa mise en œuvre une fois adoptée, ce qui inclut :

- La définition des éléments techniques de la commande, spécifications élaborées avec les fonctions commerciales, technique et qualité de l'entreprise ;
- Le choix des principaux fournisseurs ;
- La négociation des contrats ;
- Assurer en continu la couverture des besoins en approvisionnements de l'entreprise (matières premières, consommables, accessoires, matériel et équipements, pièces de rechange) et superviser l'administration des achats ;
- Optimiser le rapport qualité, coût des produits et équipements achetés compte tenu :
 - ✓ Des normes de qualité.
 - ✓ Des procédés de fabrication mis en œuvre.
 - ✓ Des quantités nécessaires.

1.4.2 Direction d'audit et contrôle interne¹

Les structures claires et adaptées aux objectifs de l'entreprise Dans ce cadre, l'audit interne s'acquitte en particulier des tâches suivantes :

- Etablit des plans d'audit à long et à court terme modulables, intégrant tout risque ou problème lié au contrôle recensé par le président général ;
- Rédige et tient à jour le manuel d'audit interne comportent notamment le rôle, les prérogatives et les responsabilités de la fonction de vérification interne et un recueil de procédures d'audit ;
- Evaluate la fiabilité et l'intégrité des mécanismes de contrôle interne de l'entreprise ;
- Examine la fiabilité et la sincérité des informations financières et opérationnelles ainsi que les moyens et méthodes utilisés pour les élaborer ;
- Examine les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations ;
- Examine les moyens de sauvegarde des actifs et, si nécessaire, vérifie l'existence de ceux-ci ;

¹ La charte d'audit de l'entreprise

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

- S'assure de la prise en charge par les structures concernées des réserves et recommandations formulées par mes commissaires aux comptes ;
- Aide l'entreprise à recenser et à évaluer les risques et contribue à l'amélioration de la gestion des risques ;
- L'audit interne est chargé de rendre compte au président directeur général des résultats de ses missions d'audit.

L'organigramme de la direction du contrôle et d'audit interne s'organise comme décrit dans (Annexe N°02)

Section 02 : la conduite de la mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement

Tonic industrie est une entreprise productive, donc pour assurer la conduite de leur productivité il doit s'assurer que le cycle d'approvisionnement est bien respecté. C'est pour cela qu'il faut qu'il existe un contrôle périodique et une attention particulière. Le déroulement de la mission d'audit au sein de tonic industrie est la même que pour les autres établissements donc il passe par trois phases principales :

- ✓ La phase de préparation ;
- ✓ La phase de réalisation ;
- ✓ La phase de conclusion.

Les missions d'audit interne dans TONIC industrie se feront selon un plan annuel, dans le plan d'audit d'année 2023, la mission d'audit de la direction des approvisionnements sera le deuxième semestre de cette année comme montré dans (Annexe N°03), et pour la réalisation de cette recherche on a sollicité le président directeur générale pour la conduite d'une mission d'audit interne du cycle approvisionnement dans le cadre d'une stage pratique, il m'a accepté de conduire une mission d'audit sous la supervision du Mr. Youcef DOUIEB comme un chef de mission. Le PDG nous a assuré qu'il tiendrait compte des constatations et des recommandations de notre mission dans la mission réelle de l'entreprise.

2.1 La phase de préparation

Au cours de cette étape, on a effectué une collecte exhaustive de tous les documents et informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission. Cela permettra de prendre

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

connaissance du domaine audité en effectuant des collectes des informations et en identifiant les zones à risque. Et on prépare les outils (la grille d'analyse des tâches, les interviews ...) Sur lesquels on compte dans la phase de la réalisation.

2.1.1 La lettre de mission

Le président directeur général adresse une lettre de mission au directeur de la direction audit et contrôle interne et à la directrice des approvisionnements pour les informer de la mission. Cette lettre est considérée comme l'acte de naissance de la mission d'audit et est établie selon les normes en vigueur.

On a codifié cette mission comme suit : « **T1.DAP.23** » ce code signifie :

- ✓ **T1** : trimestre 01 ;
- ✓ **DAP** : direction des approvisionnements ;
- ✓ **23** : l'année 2023.

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Figure N°02 : lettre de mission

EPE TONIC INDUSTRIE SPA ZONE INDUSTRIELE DE BOUSMAIL WILAYA TIPAZA Tel : 024325758 / Fax : 024325704 compte 003 00433 0000 350	
Direction générale Réf : T1/DAP/23	Bou-Ismail le : 02/03/2023
Lettre de mission	
Destinataire : le directeur de contrôle et d'audit interne. Copie pour information : la directrice des approvisionnements. Objet : mission d'audit du cycle d'approvisionnement	
<p>Dans le cadre de l'organisation de l'entreprise, une équipe d'audit est installée pour auditer la direction des approvisionnements.</p> <p>L'équipe de l'audit est composée de :</p> <p style="text-align: center;">Youcef DOUIEB : chef de mission Khalil LAMOURI : auditeur stagiaire</p> <p>La présente de la lettre de mission a pour objet de faciliter les accès aux informations, le déroulement de l'opération ainsi le contrôle sur les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les procédures d'achats ;• Les procédures de la sélection des fournisseurs ;• Les procédures d'évaluation des fournisseurs ;• Les procédures de la gestion des stocks. <p>La mission se déroulera du 12 au 23 mars 2023</p> <p>Je vous demander de prêter toute l'aide et l'assistance requise administrative et logistique pour l'exécution et l'accomplissement dans des bonnes conditions pour ladite de mission</p> <p style="text-align: right;">Le directeur président général</p>	

Source : Etablie par l'étudiant à partir des document interne (**Annexe N°04**)

2.1.2 La prise de connaissance de l'entité audité

Durant la durée entre l'envoi de la lettre de mission et la réunion d'ouverture on a consulté et analyser les différents documents qui sont liées au cycle des approvisionnements.

La prise de connaissance s'étale sur :

- L'organigramme de la direction ;
- L'analyse de procédures de passation de marchés (document de 91 pages) ;
- Les procédures de stockages (document de 17 pages).

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

2.1.3 Description du cycle d'approvisionnement

Après l'analyse de la procédure de passation des marchés et les procédures de stockage on peut résumer le cycle d'approvisionnement comme suivant :

- Expression de besoin ;
- Consultations et négociations des fournisseurs ;
- La sélection des fournisseurs ;
- La passation de la commande ;
- La réception des achats ;
- Les retours des marchandises ;
- Règlement des factures des fournisseurs.

2.1.4 Le tableau des risques

Après le découpage du cycle d'approvisionnement en des tâches pour identifier les risques qui peuvent empêcher la réalisation de chaque tâche pour cela on a utilisé le tableau de risque pour les prioriser. Et pour connaître le degré de danger de chaque risque on a utilisé les indicateurs suivants pour hiérarchiser les risques ((faible (FA), moyen (M), fort (FO)).). Ce qui résume dans les tableaux suivants :

Tableau N°08 : Tableau des risques

Taches	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle interne Constat	Constat
Expression du besoin	Non désignation précise des responsables habilités à signer une demande d'achat.	Mo	Procédures de passation des marchés	
	Absence d'une liste des matières qui distinguer entre les matières qui concerné par l'achat local et l'achat étrangère	Mo		
	Absence ou non-respect des seuils de déclenchement des commandes et des seuils de stock de sécurité	Mo		
	Les achats inutiles	Fa		
	Dépassement budgétaire	Fa		
	L'expression de besoin ne pas se faire sur une étude prévisionnelle	Fo		
	La non-budgétisation du besoin	Fa		
Consultation et choix des fournisseurs	Absence de questionnaire de présélection des fournisseurs	Fo	Procédures de passations des marchés	
	Le choix de fournisseur est basé sur le prix le moins disant n'oublie la qualité	Fo		

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

	Manque de demande de certificat de conformité lors de la consultation	Fo		
	Une seule personne qui constate et choisi les fournisseurs	Fo		
	La dépendance totale sur certain fournisseur dans certain produit	Mo		
	Manque de la liste des fournisseur interdit	Fa		
	Manque de la politique d'évaluation des fournisseurs actuelle	Fo		
	Modification non autorisée du fichier fournisseur	Fa		
La réception des achat	L'absence de contrôle qualité et la conformité selon la qualité	Fo	Manuel de procédure de la gestion des stocks	
	Retard de réception	Fa		
	Réception non conforme	Mo		
	Perte de marchandise, vol	Fa		
Gestion des stocks	La non-utilisation d'une logicielle de la gestion des stocks	Fo		
	L'absence de stock de sécurité	Fo		
Règlement des factures des fournisseurs	Dépassement des délais de paiement des fournisseurs	Fo	Les délais de paiement dans les contrats ou les bons de commande	
	Cumul de tâches entre l'ordonnateur et le payeur	Mo		

Source : établie par l'étudiant sous la supervision de maitre de stage

2.1.5 Note d'orientation

On va élaborer la note d'orientation, cette note définit et résume les objectifs généraux et spécifiques à réaliser et les zones des risques qui seront examinées ainsi que le champ d'action de la mission.

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Figure N°03 : note d'orientation

EPE TONIC INDUSTRIE SPA ZONE INDUSTRIELLE DE BOUSMAIL WILAYA TIPAZA Tel : 024325758 / Fax : 024325704 compte 003 00433 0000 350	
Note d'orientation	
Destinataire : directeur de contrôle interne et d'audit interne. Mission : audit de cycle d'approvisionnements.	
Suite à la mise en œuvre du plan d'audit de l'année 2023 et en conformité avec la lettre de mission numéro T1/DAP/23 datée du 02/03/2023 , on a examiné préalablement le dossier soumis à l'audit en collaboration avec la directrice de la direction des approvisionnements. Cette note a été rédigée pour présenter l'orientation choisie pour la mission.	
Objectifs généraux	
Cette mission a pour but d'évaluer le respect des règles régissant le cycle d'approvisionnement, depuis la soumission des demandes d'achat jusqu'à la réception des commandes et au paiement des factures, en passant par la sélection et l'engagement des fournisseurs.	
Objectifs spécifiques	
Les travaux d'audit sera basé essentiellement sur :	
<ul style="list-style-type: none">✓ L'existence d'une liste des matières qui distinguer entre l'achat locale et achat à l'étranger ;✓ L'expression et la validation de besoins ;✓ Le degré de respect des procédures concernant la sélection des fournisseurs ;✓ Le degré de respect des procédures d'évaluation de la performance des fournisseurs ;✓ Le degré de respect de la séparation des tâches ;✓ Les procédures de la gestion des stocks ;✓ Le degré de respect de délai de paiement des fournisseurs.	
Champs d'action	
Après avoir examiné les diverses notes et procédures liées à l'objet de cette mission d'audit, l'équipe d'audit a décidé de concentrer ses travaux principalement sur toutes les sections de la direction des approvisionnements. N'hésitez pas à contacter si vous avez des questions auxquelles nous pouvons répondre.	

Source : Etablie par l'étudiant à partir des documents interne.

2.1.6 Le programme de travail

Le programme de travail ci-dessous est un document interne de la direction d'audit, on a établi ce programme sous la supervision du chef de la mission. Ce programme a pour but de définir les tâches de vérification pour l'effectuer.

Figure N°04 : programme de travail

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Taches	Réf	Objectifs	Outils utilisées	Date
Expression de besoin	T1.DAP.1.1	S'assurer qu'il existe un diagramme de circulation des documents	QCI	14/03/2023
	T1.DAP.1.2	S'assurer que l'expression de besoin se fait par une seule personne habilitée	Interview	
	T1.DAP.1.3	S'assurer la validation des besoins par une personne habilités	Observations	
	T1.DAP.1.4	S'assurer le respect des seuils de déclenchement des commandes et les seuils de sécurité	Vérification des documents	
La consultation et la sélection des fournisseurs	T1.DAP.2.1	S'assurer l'existence d'une politique de la sélection des fournisseurs	QCI	15/03/2023
	T1.DAP.2.2	S'assurer qu'il existe une politique d'évaluation périodique de la performance des fournisseurs.	Interview	
	T1.DAP.2.3	S'assurer que le contrat ou le bon de commande est signé par la personne habilitée	Observation	
	T1.DAP.2.4	S'assurer qu'il existe une liste des fournisseurs « white liste »		
	T1.DAP.2.5	S'assurer qu'il existe une liste des fournisseurs interdits « black liste »		
	T1.DAP.2.6	S'assurer qu'il existe un questionnaire de présélection des fournisseurs « RFI et RFQ »		

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

	T1.DAP.2.7	S'assurer qu'il existe un fichier fournisseur.		
	T1.DAP.2.8	S'assurer que les achats qui sont >4 .000.000 DA TTC se fait par COP (commission d'ouverture des plis)		
La réception des achats	T1.DAP.3.1	S'assurer que la conformité des achats se faire selon la quantité et la qualité	QCI	16/03/2023
	T1.DAP.3.2	S'assurer l'existence des fiches de stocks et de casiers	Interview	
	T1.DAP.3.4	S'assurer que chaque produit est à son propre stocks de sécurité	Observations	
	T1.DAP.3.5	S'assurer que la réception des achats se faire par des personnes habilitées et selon manuel de la procédure de la gestion des stocks	Vérification des documents	
Le règlement des dettes fournisseurs	T1.DAP.4.1	S'assurer séparation de tache entre l'ordonnateur et le payeur	QCI	des
	T1.DAP.4.2	S'assurer qu'ils ont respect de délai de paiement des fournisseurs	Examens document	
La gestion des stocks	T1.DAP.5.1	S'assurer qu'il existe d'un stock de sécurité		
	T1.DAP.5.2	S'assurer que la gestion des stocks ont fait avec le logiciel		
	T1.DAP.5.3	S'assurer que toutes les pièces de rechange sont disponibles		

Source : Etablie par l'étudiant à partir des documents interne de l'entreprise

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

2.2 La phase de réalisation

Une fois que l'on a acquis une connaissance sur le processus d'achat et les procédures de stockage, on passe par trois étapes dans cette phase :

- La réunion d'ouverture ;
- Le travail sur le terrain ;
- La réunion de clôture.

2.2.1 Réunion d'ouverture

Une fois la lettre de mission est établie et reçues par la directrice, on a informé la directrice que la réunion d'ouverture sera le 13/03/2023, cette réunion a pour objectifs de prendre contact avec les audités et de connaître le rôle de chacun d'entre eux.

Le déroulement de la réunion est comme suit :

- ✓ On faire un rappel sur les objectifs de cette mission ;
- ✓ Présentation du rapport d'orientation ;
- ✓ On présente la méthodologique de la mission.

➤ Les participants :

- ✓ Mr. Youcef DOUIEB : chef de mission ;
- ✓ Mr. Khalil LAMOURI : auditeur stagiaire ;
- ✓ La directrice de la direction des approvisionnements ;
- ✓ Mr. Hocine et Mr Bilal :(chargé achats locaux, chargé achats étrangers) ;
- ✓ Agent comptable de la direction des approvisionnements ;
- ✓ Le gestionnaire des stocks.

En fin de la réunion on a fixé que la réunion de clôture sera le 20/03/2023.

➤ Tous ces points doivent être mentionnés dans le compte rendu de la réunion et approuvés par tous les participants.

2.2.2 Le travail sur le terrain

Durant cette phase, on a situé dans la direction des approvisionnements, pour la réalisation de cette phase, on a utilisé les interviews, les observations pour l'établissement du questionnaire de contrôle interne, la grille d'analyse des tâches, les fiches de collecte de données pour objectif de recueillir des informations qui permettent à répondre à nos objectifs.

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

A. La grille d'analyse des taches

On a établi cette grille à partir de des interviews conduites avec l'ensemble de responsables interrogés, pour but d'évaluer le degré de séparation des fonctions en ce qui concerne le processus d'approvisionnement au sien de l'entreprise. Pour analyser la séparation des tâches, on a utilisé le tableau suivant :

Tableau N°09 : la grille d'analyse des taches

Les taches	Le directeur des approvisionnement	Comptable du service	GDS	Magasinier	Acheteur	Contrôleur qualité	PDG	Directeurs d'unités	DFC
Expression de besoin	X		X				X	X	
Etablissement des commandes					X				
Autorisation des commandes					X				
La consultation des fournisseurs					X				
La sélection des fournisseur					X				
L'établissement du TCO					X				
La réception des achats				X					
Contrôle quantitatif et qualitatif des achats				X					
Vérification de dossier de paiement		X			X				
Comptabilisation des achats		X							
Préparation des chèques						X			
Validation des chèques							X		X
Paiements des factures									X
La comptabilisation des paiement						X			

Source : Etablie par l'étudiant à l'aide de maitre de stage.

A partir la grille d'analyse des taches on a vu que le principe de séparations des taches n'est pas respecté dans les taches suivantes :

- ✓ **L'expression de besoin** : plusieurs responsables peuvent exprimer la demande ;

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

- ✓ **La réception des achats** : se fait seulement par le magasinier et l'absence de contrôleur de la qualité ;
- ✓ **La cumule des taches sur le responsable d'achat** : ce qui provoque un risque de fraude.

B. Le questionnaire de contrôle interne.

Le QCI est une moyenne que l'on a utilisée pour évaluer le système de contrôle interne du processus d'achat ainsi que la gestion des stocks pour l'objectif de détecter les forces et les faiblesses.

Tableau N°10 : questionnaire de contrôle interne

N°		Oui	Non	Commentaire
Structure du service des achats				
1	Les objectifs de la fonction approvisionnement sont-ils bien compris ?	X		
2	Le service achat est-il indépendant :			
	De la comptabilité générale ?	X		
	De la comptabilité fournisseurs ?	X		
	De la trésorerie ?	X		
	Du service réception ?	X		
3	Les procédures facilitent-elles un pilotage axé sur l'utilité des approvisionnements :			
	Par les services approvisionnements ?	X		
	Par la direction générale ?			
Expression des besoins d'achat				
4	Les expressions de besoin se font par rapport au budget ?	X		
5	Le budget des achats est-il régulièrement comparé aux réalisations ?	X		
6	Les achats de biens ou de services sont-ils commandés seulement sur la base de demandes d'achat établies par des personnes habilitées (tel que chef de service) ?	X		Les directeurs des unités et les directeurs des directions ou le gestionnaire des stocks
7	Les commandes sont établies à partir des études prévisionnelles ?	X		
Choix de fournisseurs				
8	L'Entreprise fait-elle des marchés de gré à gré ?	X		
9	La commission des marchés est-elle opérationnelle ?		X	
10	Existe-t-il un fichier fournisseur auquel il est fait référence pour le choix du fournisseur ?		X	

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

11	Cette liste est-elle régulièrement revue pour déterminer si les prix payés ne sont pas au-dessus des prix du marché ?		X	
12	Les achats non courants font-ils l'objet d'appel à la concurrence (au moins au-dessus de certain plafond) ?	X		
13	Parmi les critères suivants quelles sont les critères que l'entreprise prend-elle en considération ?		X	Seulement le prix
14	Existe-il une politique pour évaluer les fournisseurs ?		X	L'évaluation se faire par la comparaison des prix
15	Existe un questionnaire de présélection des fournisseur RFI (request for information) ?		X	
16	Existe un questionnaire de présélection des fournisseur RFQ (Request for quote) ?		X	
18	L'entreprise dépend totalement sur un fournisseur précis ?	X		Seulement dans les pièces de rechange des machines
19	Les fournisseurs respectent les délais de livraison ?	X		Oui la plupart des fournisseurs respectent les délais de livraison même si le fournisseur a face de difficulté au transport notre engin
20	L'entreprise prend en considération les grands clients des fournisseurs ?	X		
21	Il existe l'étape de l'homologation des fournisseurs si oui quelles sont les critères utilisées	X		Par le TCO, le prix le moins disant
22	Pour les achats qui ont nécessité des contrats existe il des commandes d'essai ?		X	
Commande aux fournisseurs				
23	Les B.C sont-ils			
	Prés numérotés	X		
	Établie en quantité et en valeur ?	X		
	Signé par un responsable, en vue de la demande d'achat ?	X		
24	Le système permet-il de connaître à tout moment les commandes non encore livrées, celles qui le	X		

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

	sont partiellement, celles qui sont réalisées, et celles qui sont annulé			
25	Les commandes en cours sont-elles régulièrement évaluées pour déterminer les engagements pris par l'entreprise ?	X		
Réception des commandes				
27	Les B.R sont-ils édités systématiquement ?	X		
28	Si oui, sont-ils signés et datés par le réceptionniste ?	X		
29	Existe-t-il un questionnaire envoyé aux employés des unités pour savoir le degré de satisfaction des matières achetées		X	
30	Les visites aux fournisseurs auprès des contrôleurs des qualités sont fait périodiquement ?		X	
31	La réception faite elle l'objet d'un contrôle quantitatif ?	X		
32	La réception faite elle l'objet d'un contrôle qualitatif ?		X	
33	Le magasinier émet-il des réserves sur les bons de livraison reçus ?			
Comptabilisation				
34	Le service comptable utilise-t-il les séquences-numériques des documents suivant pour d'assurer qu'il reçoit toutes les informations nécessaires :			
	-BC ?	X		
	-BR ?	X		
	-Bons de retour et bons de réclamation ?	X		
	-facture et avoir reçus ?	X		
35	Les factures et avoirs fournisseurs sont-ils vérifiés pour :			
36	Les quantités, qualités, prix et conditions de paiement avec les BC et les BR ou tout autre justification pour les services et frais annexes ?	X		
	-les fiches de réclamation ?	X		
	-l'exactitude arithmétique ?	X		
	-les remises et bonifications dues ?	X		
	-les taxes : TVA, etc..	X		
37	Ces vérifications sont-elles indiquées sur les factures ?	X		
38	Les factures sont-elles envoyées aux services utilisateurs ?	X		
39	Tient-on des comptes individuels fournisseurs ?	X		
Paiement				

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

40	La facture n'est-elle payée qu'au vue d'un ordre de paiement signé par le responsable en question et de l'original de la facture ?	X		
41	Demande de paiement est-il délivré par le service responsable par écrit ?	X		
42	L'ordre de paiement est-il après approbation des différents contrôlé ?	X		
43	Les originaux des factures sont-ils annulés après paiement ?	X		Oui chaque facture payée il doit cacher par le tampon « payé »

Source : Etablie par l'étudiant à partir des documents interne de l'entreprise et à l'aide de maitre de stage

Après avoir étudié le questionnaire distribué aux auditées, on a procédé à une analyse des aspects clés que on a identifiées afin de déterminer les points forts et les points faibles du cycle d'approvisionnement.

Tableau N°11 : les forces et les faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'existence d'une vérification des documents ; ✓ La bien conservation de tous les documents qui concernent les achats ; ✓ Le non dépassement des budgets des achats ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de diagramme de circulation des documents ; ✓ Plusieurs personnes peuvent effectuer l'expression de besoin ; ✓ Aucune existence d'un fichier qui définit les procédures de la sélection et l'évaluation des fournisseurs ; ✓ Absence d'une liste des fournisseurs interdit ; ✓ La réception des achats se faire seulement par le magasinier (vérification quantitative) ; ✓ Le non-respect de délai de paiement des fournisseurs ; ✓ Les entres et les sorties de stocks sont effectuer sur le support papiers ; ✓ Absence de stock de sécurité ; ✓ La non utilisation de logiciel de la gestion des stocks.

Source : Etablie par l'étudiant.

C. Fiche de collecte de données (FCD)

A la base du programme de travail on a utilisé La fiche de collecte de données (feuille de test), et à cause de l'insuffisance du temps on ne peut pas réaliser tous les objectifs définis on a retenu les objectifs essentiels :

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

➤ Ce qui concerne l'organisation de la direction des approvisionnements

Fiche de collecte les données						Réf : T1.DAP.1.1
Objet	S'assurer qu'il existe un diagramme de circulation des documents				Date : 14/03/2022	
Entité : DAP						
Personne :						
Taches :						
Outils de collecte	Observation	X	Etude / analyse		Interview	X
Résultats :						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence d'un document qui comporte le diagramme de circulation des documents ; ✓ Les responsables de la direction travail au hasard chacune connait ses documents qui les comporte. 						

➤ Ce qui concerne la sélection des fournisseurs

Fiche de collecte les données						Réf : T1.DAP.2.1 T1.DAP.2.2
Objet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer l'existence d'une politique de la sélection des fournisseurs ; ✓ S'assurer qu'il existe une politique d'évaluation périodique de la performance des fournisseurs. 				Date 15/03/2023	
Entité : DAP						
Tache : achat locale / achat étranger						
Responsable :						
Outils de collecte	Observation	X	Etude / analyse		Interview	X
Résultats :						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La sélection des fournisseurs se fait selon le prix le moins disant dans tous les cas ; ✓ Absence d'un questionnaire de présélection des fournisseurs ; ✓ Manque d'une politique de l'évaluation des fournisseurs. 						

➤ Ce qui concerne le fichier fournisseur

Fiche de collecte les données						Réf : T1.DAP.2.7
Objet	S'assurer qu'il existe un fichier fournisseur				Date 16/03/2023	
Entité : DAP						
Tache :						
Responsable :						
Outils de collecte	Observation	X	Etude / analyse	X	Interview	
Résultats :						
Le fichier fournisseur existe, mais ne contient pas la liste des fournisseurs interdit.						

➤ Ce qui concerne l'existence d'un comité d'ouverture des plis

Fiche de collecte les données						Réf : T1.DAP.2.8
Objet	S'assurer que les achats qui sont >4 .000.000 DA TTC se fait par COP (commission d'ouverture des plis)				Date 16/03/2023	
Entité : DAP						
Tache :						
Responsable :						
Outils de collecte	Observation	X	Etude / analyse		Interview	
Résultats :						
La sélection des fournisseurs dans les deux cas soit inférieure ou supérieure à 4.000.000 DA, le responsable d'achat concerné sélectionne uniquement les fournisseurs.						

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

➤ La réception des achats

Fiche de collecte les données		Réf : T1.DAP.3.5
Objet	S'assurer que la réception des achats se fait par des personnes habilitées et selon manuel de la procédure de la gestion des stocks	Date 16/03/2023
Entité : DAP		
Tache :		
Responsable :		
Outils de collecte	Observation	X
	Etude / analyse	X
	Interview	X
Résultats		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le décharges des marchandises se fait seulement sous la supervision du chef magasinier ; ✓ L'absence de contrôle qualité lors de la réception des achats ; ✓ La conformité des achats se fait uniquement sur la quantité. 		

➤ Le paiement des fournisseurs :

Fiche de collecte les données		Réf : T1.DAP.4.2
Objet	S'assurer qu'ils ont respect des délais de paiement des fournisseurs	Date 16/03/2023
Entité : DAP		
Tache :		
Responsable :		
Outils de collecte	Observation	X
	Etude / analyse	X
	Interview	X
Résultats :		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le non-respect de délais de paiement des fournisseurs ; ✓ Les cumuls des dettes fournisseurs (des fournisseurs ne sont pas encore payés depuis 2017). 		

➤ La gestion des stocks :

Problème 01

Fiche de collecte les données		Réf : T1.DAP.5.2
Objet	S'assurer que les entrées et les sorties ont fait avec le logiciel	Date 16/03/2023
Entité : DAP		
Tache :		
Responsable :		
Outils de collecte	Observation	X
	Etude / analyse	X
	Interview	X
Résultats :		
Il existe un logiciel de gestion des stocks de "textiles", mais le personnel de gestion des stocks ne travaille pas avec lui.		

Problème 02 :

Fiche de collecte les données		Réf : T1.DAP.5.3
Objet	S'assurer que toutes les pièces de rechange sont disponibles	Date 16/03/2023
Entité : DAP		
Tache :		
Responsable :		
Outils de collecte	Observation	X
	Etude / analyse	X
	Interview	X
Résultats :		
Absence de plusieurs pièces de rechange des machines nécessaires ainsi que les pièces de rechange de certains engins.		

Source : établie par l'étudiant à partir des document interne de l'entreprise.

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

D. Les FRAP

Une fois qu'on aura complété la collecte de données et atteindre tout l'objectif décrit dans le programme de travail, on procédera à l'élaboration des FRAP

➤ L'organisation de la direction des approvisionnements

Feuille de réévaluation et d'analyse de problème	
N° : 01	
Auditeur	
Problème	
	<ul style="list-style-type: none">✓ Non-respect du principe de séparation des tâches ;✓ Absence d'un document qui définit les tâches des responsables.
Fait	
	La circulation des documents dans le service est se faire à travers l'expérience de personnel.
Cause	
	<ul style="list-style-type: none">✓ La réorganisation de la structure de la direction de la décentralisation à la centralisation depuis 2018 ce qui provoque ce problème ;✓ Un bureau d'études propose un diagramme de circulation mais il n'est pas disponible encore aux personelles.
Conséquence	
	<ul style="list-style-type: none">✓ La cumule des tâches ;✓ La non-organisation dans la direction ;✓ Risque de fraude.
Recommandations	
	Mettre en service le diagramme proposé par le bureau d'étude. Et mettre en disposition par tout le personnel du service.
Etablie par	Approuvée par

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

➤ La sélection et l'évaluation des fournisseurs

Feuille de réévaluation et d'analyse de problème	
N° :02	
Auditeur	
Problème	<ul style="list-style-type: none">✓ L'absence d'un questionnaire de présélection des fournisseurs.✓ Manque d'une politique d'évaluation de la performance des fournisseurs.
Fait	Le service ne dispose pas d'un politique de présélection des fournisseurs potentiels avant de passer une commande et un politique pour évaluer les anciens fournisseurs.
Cause	<ul style="list-style-type: none">✓ Manque de compétences et de connaissances suffisantes par les responsables concernés pour créer et gérer un questionnaire de présélection ;✓ La sélection des fournisseurs est basée toujours sur le prix le moins-disant ;✓ Une diminution de la confiance des clients dans l'entreprise.
Conséquence	Ne pas bien connaître les fournisseurs ; Entraîner des risques sur la qualité des matières achetées.
Recommandations	<ul style="list-style-type: none">✓ Utiliser des questionnaires de présélection du fournisseur pour les achats qui nécessitent un contrat avec le fournisseur ;✓ Établir des indicateurs de performance clés (KPI) pour évaluer la performance des fournisseurs.
Etablie par	Approuvée par

➤ Le respect de délai de paiement des fournisseurs

Feuille de réévaluation et d'analyse de problème	
N° :03	
Auditeur :	
Problème	Le non-respect de délais de paiement des fournisseurs.
Fait	Le cumul des dettes fournisseurs.
Cause	Situation financière creuse.
Conséquence	<ul style="list-style-type: none">✓ L'entreprise perte sont réputation auprès des fournisseurs ;✓ Le taux de réponse des fournisseurs lors de la prospection est très bas.
Recommandations	Établir des calendriers de règlement avec les fournisseurs qui ont des dettes très anciennes, puis progressivement avec les nouveaux fournisseurs.
Etablie par	Approuvée par

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

➤ Ce qui concerne des visites périodiques aux fournisseurs essentiel

Feuille de réévaluation et d'analyse de problème	
N° :04	
Auditeur	
Problème	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence des visites périodiques aux fournisseurs qui ont des contrats de longue durée ; ✓ Manque de contrôle de qualité des marchandises lors de la réception ; 	
Fait	
L'acheteur lorsque consultent les fournisseurs, il demande aux fournisseurs la facture pro-forma seulement, et en oubliant les autres détails qui sont nécessaires.	
Cause	
Le responsable chargé de vérification de la qualité des marchandise achetés (responsable technique) est non pourvu depuis de la mise en chômage technique en 2017	
Conséquence	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ne pas se tenir sur le terrain et savoir comment fonctionne le fournisseur ; ✓ Manque d'évaluation de la performance des fournisseurs. 	
Recommandations	
Affecter un membre du personnel à la direction du management de qualité qui possède les compétences nécessaires pour occuper ce poste	
Etablie par	Approuvée par

➤ Ce qui concerne le fichier fournisseur

Feuille de réévaluation et d'analyse de problème	
N° : 05	
Auditeur :	
Problème	
Absence d'une liste des fournisseurs interdit	
Fait	
Le responsable d'achat sélection des fournisseurs et ne prend pas en considération les fournisseurs interdits.	
Cause	
Le fichier fournisseur ne contient pas la liste des fournisseurs interdits.	
Conséquence	
Le risque de Resélectionner fournisseur avec lequel on a déjà fait face à des problèmes.	
Recommandations	
Établir une base de données qui englobe toutes les informations des fournisseurs, y compris les fournisseurs favoris et les fournisseurs interdits	
Etablie par	Approuvée par

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

➤ **Ce qui concerne l'existence d'un comité d'ouverture des plis**

Feuille de réévaluation et d'analyse de problème	
N° :06	
Auditeur	
Problème	
La sélection des fournisseurs se fait par une seule personne.	
Fait	
La sélection des fournisseurs se fait par le responsable des achats concernées	
Cause	
Il n'y pas des achats d'une somme significative.	
Conséquence	
La probabilité de Sélectionner un fournisseur qui a une relation avec le responsable d'achat concerné ou choisi un mauvais fournisseur. (Risque de fraude)	
Recommandations	
Collaborer avec les directeurs des unités ou les responsables de management de qualité pour choisir les fournisseurs	
Etablie par	Approuvée par

➤ **La gestion des stocks :**

Recommandations 01 :

Feuille de réévaluation et d'analyse de problème	
N° : 07	
Auditeur :	
Problème	
Manque des pièces de rechange nécessaires pour certaines machines	
Fait	
Les magasins manquent de nombreuses pièces de rechange nécessaires pour les machines	
Cause	
La dépendance totale sur des fournisseurs étrangers pour l'acquisition des pièces de rechange	
Conséquence	
Plusieurs machines de production sont mises en panne, ce qui provoque l'annulation de certaines produits	
Recommandations	
Diversifier les régions ciblées pour la prospection de fournisseurs.	
Etablie par	Approuvée par

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Recommandations 02 :

Feuille de réévaluation et d'analyse de problème	
N° : 08	
Auditeur	
Problème	La non-utilisation du logiciel de la gestion des stocks
Fait	L'enregistrement des entrées et des sorties sur les supports papier.
Cause	Le non maîtrise de l'utilisation des ERP par les employés ; Argumenter qu'il n'y a pas d'entrées et sorties significatives ;
Conséquence	Ne pas connaître le volume réel des stocks ; La Cumule des tâches.
Recommandations	✓ Utiliser immédiatement le logiciel ; ✓ Former le personnel impliqué dans la gestion des stocks à l'utilisation du logiciel.
Etablie par	Approuvée par

Source : établie par l'étudiant sous la supervision du maître de stage

2.2.3 Le projet de rapport

Lorsque on termine l'établissement des recommandations on a commencé de rédiger le projet de rapport, ce rapport contient les fiches de test ainsi que les FRAP, ce projet a pour but de présenter dans la réunion de clôture pour approuver par les audités.

2.2.4 La réunion de clôture

La réunion de clôture sera programmée chez la direction des approvisionnements, les participants de cette réunion sont les mêmes dans la réunion d'ouverture spécialement dans notre cas le directeur de la cellule d'informatique et le directeur de management de qualité doivent être présentés à la réunion de clôture.

Le déroulement de cette réunion est comme suivant :

- On a remercié les audités pour leur accueil et coopération lors de cette mission ;
- On a présenté une analyse des constats, en expliquant les causes des anomalies constatées et les risques associés (leur impact) ;
- On présente alors les recommandations pour remédier les constats identifiés, en distribuant les FRAP aux responsables concernés ;

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

- On discute les recommandations et le plan d'action et les délais nécessaires pour la mise en œuvre ;
- Le chef de la mission donne un délai de 10 jours supplémentaires dédiés aux audités pour approuver les recommandations ou proposer des modifications sur les recommandations;
- Le chef de la mission conclut la réunion en remerciant encore une fois les membres audités pour leur collaboration.
- **Tous ces points doivent être mentionnés dans le compte rendu de la réunion et signés par tous les participants.**

2.3 La phase de conclusion

Et pour conclure cette mission il faut commencer par :

2.3.1 Le rapport d'audit

A la suite de la réunion de clôture, et après la validation des recommandations par les responsables audités on a procédé à l'élaboration du rapport définitif, ce rapport est établi en deux copies :

- ✓ Copie pour le PDG ;
- ✓ Copie pour le directeur de contrôle interne et d'audit interne.

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Figure N°05 : rapport d'audit interne

<p>EPE TONIC INDUSTRIE SPA ZONE INDUSTRIELLE DE BOUSMAIL WILAYA TIPAZA Tel : 024325758 / Fax : 024325704 compte 003 00433 0000 350</p>
<p>Rapport d'audit interne</p> <p>Mission : audit de la direction des approvisionnements</p> <p>Code de la mission : T1/DAP/23 Rapport diffusé le : 22/03/2023 Etablie par : Khalil LAMOURI Sous la supervision de : Mr. Youcef DOUEIB Destination : -Président directeur générale -Direction audit et contrôle interne</p> <p>Approuvé par M. Youcef DOUEIB</p>

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Sommaire

Introduction

Le champ d'action

Objectif de la mission

Synthèse

Résultats

Cahier de recommandation.....

CONFIDENTIEL

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Introduction

Cette mission a été initié par PDG le 02/03/2023 suite au plan d'audit de l'année 2023

Cette mission d'audit a été effectuer au sein de la direction des approvisionnements du 14 jusqu'à le 16 mars

L'équipe d'audit :

Youcef Douieb : chef de mission

Khalil LAMOURI : auditeur stagiaire

Le champ d'action de l'auditeur était limité à :

- L'analyse des procédures d'achats ;
- Les procédures de la sélection des fournisseurs ;
- Les politique d'évaluation des fournisseurs ;
- La gestion des stocks et la receptions des marchandises ;

Objectif de la mission

Cette mission vise à évaluer le niveau de conformité aux procédures d'achat, à examiner la réception des achats, ainsi qu'à évaluer les procédures de sélection des fournisseurs et la politique d'évaluation appliquée.

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Synthèse

Dates clés de la mission

La lettre de mission a été adresser le : **02/03/2023**

La réunion d'ouverture : **13/03/2023**

Le travail sur le terrain : de le **14/03/2023** jusqu'à le **16/03/2023**

La réunion de clôture : **20/03/2023**.

Le rapport définitif a été remis le : **22/03/2023**

Résultats

Les points forts

- L'existence d'une vérification des documents ;
- La bien conservation de tous les documents qui concernent les achats ;
- Le non dépassement des budgets des achats ;

Toutefois, des constatations ont été faites qui exigent des mesures d'amélioration, à savoir :

- Absence de diagramme de circulation des documents ;
- Plusieurs personnes peuvent effectuer l'expression de besoin ;
- Aucune existence d'un fichier qui définit les procédures de la sélection et l'évaluation des fournisseurs ;
- Absence d'une liste des fournisseurs interdit ;
- La réception des achats se faire seulement par le magasinier (vérification quantitative) ;
- Le non-respect de délai de paiement des fournisseurs ;
- Les entres et les sorties de stocks sont effectuer sur le support papiers ;
- Absence de stock de sécurité ;
- La non utilisation de logiciel de la gestion des stocks.

Suite à cette d'audit interne sur le cycle d'approvisionnement, les recommandations sont les présenter dans la page suivante.

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Cahier de recommandation

N°	Recommandations	Responsabilité		Délai
	Contenue	Priorité	Responsable	
01	-Mettre en service le diagramme proposé par le bureau d'étude. Et mettre en disposition par tout le personnel du service.	Majeur	La directrice	Un mois
02	-Utiliser des questionnaires de présélection du fournisseur pour les achats qui nécessitent un contrat avec le fournisseur ; -Établir des indicateurs de performance clés (KPI) pour évaluer la performance des fournisseurs.	Majeur	Chargé achat (Locaux + Etranger)	Deux semaines
03	- Établir des calendriers de règlement avec les fournisseurs qui ont des dettes très anciennes, puis progressivement avec les nouveaux fournisseurs.	Majeur	DAP+DFC	Un mois
04	Affecter un membre du personnel à la direction du management de qualité qui possède les compétences nécessaires pour occuper ce poste	Majeur	DAP+ DMQ	Deux mois
05	- Établir une base de données qui englobe toutes les informations des fournisseurs, y compris les fournisseurs favoris et les fournisseurs interdits.	Majeur	Chargés achats+ cellule d'informatique	Immédiate
06	Collaborer avec les directeurs des unités ou les responsables de management de qualité pour choisir les fournisseurs	Majeur	DAP	Un mois
07	-Diversifier les régions ciblées pour la prospection de fournisseurs.	Majeur	Chargés achats	Un mois
08	- Utiliser immédiatement le logiciel de la gestion des stocks ; -Former le personnel impliqué dans la gestion des stocks à l'utilisation du logiciel.	Majeur	GDS+ cellule d'informatique	Un mois

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Section 03 : le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques fournisseur

Au cours de cette mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement, on a passé par plusieurs étapes et les plus importantes, c'est notre rôle dans la gestion des risques liés au processus d'approvisionnement notamment la gestion risque des fournisseurs.

➤ Le travail réalisé

On a commencé à recueillir des renseignements sur les fournisseurs à partir des documents internes de l'entreprise, comme les procédures de passation de marchés, qui établis les procédures de sélection des fournisseurs et les critères utilisés pour évaluer ces fournisseurs. Ensuite, parmi les risques qu'on a pu identifier :

- ✓ Absence de questionnaire de présélection des fournisseurs ;
- ✓ Le choix de fournisseur est basé sur le prix le moins disant n'oublie pas la qualité ;
Manque de demande de certificat de conformité lors de la consultation ;
- ✓ Une seule personne qui constate et choisit les fournisseurs ;
- ✓ La dépendance totale sur certains fournisseurs dans certains produits ;
- ✓ Manque de la liste des fournisseurs interdits ;
- ✓ Manque de la politique d'évaluation des fournisseurs actuelle, Modification non autorisée du fichier fournisseur.

Pour mieux comprendre les procédures de la sélection des fournisseurs et l'évaluation de leurs fournisseurs et pour tester ces risques et ceux qui existent réellement dans le terrain, on a défini les objectifs suivants :

- ✓ S'assurer qu'il existe un questionnaire de présélection des fournisseurs » ;
- ✓ S'assurer qu'ils ont respecté des délais de paiement des fournisseurs ;
- ✓ S'assurer l'existence d'une politique de la sélection des fournisseurs ;
- ✓ S'assurer qu'il existe une politique d'évaluation périodique de la performance des fournisseurs ;
- ✓ S'assurer qu'il existe une liste des fournisseurs interdits.

Et pour la réponse à nos objectifs, on a passé en revue les contrôles existants mis en place, on a utilisé le QCI, les interviews, les observations, et on a fait une analyse et une évaluation de certains éléments, (les politiques d'achat, les TCO (tableaux comparatifs des offres), les

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

fichiers fournisseurs, les nombres de retour des produits achetés, les délais de livraison réels et les délais dans les contrats, les délais de paiement).

➤ **Les résultats**

On a pu identifier divers risques qui étaient présents au sein de l'entreprise. Ces risques peuvent avoir un impact sur la performance opérationnelle, la conformité réglementaire et la rentabilité globale de l'organisation. Parmi les risques qu'on a pu extraire :

▪ **Risques de qualité**

- ✓ Manque des questionnaires de présélectionnés des fournisseurs ;
- ✓ Manque des visites périodiques aux fournisseur essentiel.

▪ **Les risques humains, les risques de fraude**

- ✓ La sélection des fournisseurs se fait par le responsable des achats concernées.

▪ **Le retard de paiement des fournisseurs** : a un effet négatif sur la réputation de l'entreprise avec les fournisseurs ce qu'il provoque de l'entreprise travaillent avec des mal fournisseur qui n'ont pas des bonnes qualités.

▪ **Absence d'une liste des fournisseurs interdits** : ce qui provoque à l'entreprise de rechoisir l'une parmi les fournisseurs interdits.

➤ **Recommandation**

Pour remédier aux risques identifiés, on a formulé des recommandations visant à améliorer la situation. Ces recommandations sont basées sur une analyse des risques et des faiblesses constatées :

- ✓ Utiliser des questionnaires de présélection du fournisseur pour les achats qui nécessitent un contrat avec le fournisseur ;
- ✓ Établir des indicateurs de performance clés (KPI) pour évaluer la performance des fournisseurs ;
- ✓ Établir des calendriers de règlement avec les fournisseurs qui ont des dettes très anciennes, puis progressivement avec les nouveaux fournisseurs.
- ✓ Affecter un membre du personnel à la direction du management de qualité qui possède les compétences nécessaires pour occuper ce poste ;
- ✓ Établir une base de données qui englobe toutes les informations des fournisseurs, y compris les fournisseurs favoris et les fournisseurs interdits ;
- ✓ Collaborer avec les directeurs des unités ou les responsables de management de qualité pour choisir les fournisseurs.

CHAPITRE III : La conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au sein de TONIC industrie

Conclusion

Ce chapitre représente la concrétisation de la partie théorique de ce travail. Notre mission d'audit du cycle d'approvisionnement de la société TONIC industrie, se déroule en trois phases successives : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

A cet effet, on a constaté les différents dysfonctionnements et les zones de risque liés à la procédure d'approvisionnement pour lesquelles on a proposé quelques recommandations et solutions pour y remédier, ayant pour objectif la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

En fin, on peut dire que la fonction de l'audit interne joue un rôle important dans la détection et la gestion des risques liés au cycle d'approvisionnement notamment les risques fournisseurs. L'audit interne permet de corriger les lacunes identifiées en mettant en place des plans d'action visant à remédier aux faiblesses relevées et à améliorer la qualité globale du cycle d'approvisionnement.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

La prise de risques est inévitable pour chaque entreprise, alors il est indispensable de mettre en place un système de contrôle interne efficace. L'audit interne permet à l'entreprise d'évaluer ses processus de gestion et de détecter les risques.

L'objectif de cette recherche est d'examiner l'importance et le rôle de l'audit interne du cycle d'approvisionnement de l'entreprise ainsi que de connaître le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques fournisseurs.

En examinant la problématique suivante : « **Comment la réalisation d'une mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement contribue-t-elle à réduire les risques fournisseurs ?** »

Ce stage pratique au sein de TONIC industrie a permis d'acquérir une compréhension considérable sur le déroulement d'une mission d'audit interne, y compris les processus et les méthodes utilisés par les auditeurs internes pour mener à bien une mission d'audit. On a également pu on a familiarisé avec les outils et techniques utilisés pour obtenir des résultats pertinents.

A la fin de cette mission d'audit au sein de TONIC industrie on a pu tester la validité des hypothèses de cette étude.

Hypothèse 01 : « Le rôle de l'audit interne dans une entreprise est d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de contrôle interne et de la gestion des risques ». Cette hypothèse est confirmée, car :

L'indépendance de la fonction d'audit et l'objectivité des auditeurs sont nécessaires dans l'exécution de leur travail, qui comprend l'évaluation du niveau de conformité et d'efficacité de l'entité auditée. Elle a ainsi pour mission de permettre à l'entreprise de mieux maîtriser ses risques inhérents par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne existants. Afin que des recommandations appropriées puissent être formulées.

Hypothèse 02 : « L'auditeur interne a besoin d'avoir des références à suivre »

Lors de la réalisation d'une mission d'audit interne dans une entreprise, l'auditeur interne doit réaliser leurs missions d'audit selon certains référentiels ; les normes du Cadre international des pratiques professionnelles et la charte d'audit interne ainsi que les normes algériennes d'audit (NAA). Ces références servent de cadre pour l'audit et permettent à l'auditeur interne de

Conclusion générale

s'assurer que son travail est effectué avec professionnalisme, objectivité et indépendance. Donc on confirme cette hypothèse.

Hypothèse 03 : « Le cycle d'approvisionnement n'est pas difficile à gérer, alors il ne représente pas de gros risques à l'entreprise ». Cette hypothèse est infirmée, car :

Le cycle d'approvisionnement faire face plusieurs risques, on cite risques internes, les risques externes, les risques stratégiques, les risques d'une mauvaise gestion des stocks. Par conséquent, il est important de mener une analyse approfondie des risques associés au cycle d'approvisionnement, car la gestion du cycle d'approvisionnement implique plusieurs processus interconnectés. Pour déterminer leur importance pour l'entreprise et mettre en place des mesures pour les atténuer.

Hypothèse 04 : « L'auditeur interne au sein de TONIC industrie peut réduire les risques fournisseurs »

Suite à cette mission d'audit interne du cycle d'approvisionnement au niveau de TONIC industrie, on peut conclure que l'auditeur interne peut réduire les risques fournisseurs, il aide l'entreprise à identifier les risques liés aux fournisseurs en effectuant une analyse des risques fournisseurs, en évaluant les contrôles internes mis en place et pour gérer ces risques en proposant des recommandations pour améliorer la gestion des fournisseurs. Donc on confirme cette hypothèse.

Au cours de la mission d'audit interne menée au sein de TONIC industrie, les dysfonctionnements suivants ont été identifiés :

- ✓ Le responsable chargé d'achat (soit local ou étrangère) est chargé de consulter les fournisseurs et de sélectionner le fournisseur ;
- ✓ L'absence d'une politique d'évaluation des fournisseurs actuelles et potentiel ;
- ✓ L'absence d'une liste des fournisseurs interdit ;
- ✓ L'absence de contrôleur de qualité lors de la réception des achats ;
- ✓ La cumule des dettes fournisseurs.

Recommandations :

On a essayé de proposer quelques recommandations pour corriger les dysfonctionnements identifiés dans le cycle d'approvisionnement ainsi que des recommandations pour le service d'audit pour améliorer leurs efficacités de l'entreprise TONIC industrie :

Conclusion générale

- ✓ Utiliser des questionnaires de présélection du fournisseur pour les achats qui nécessitent un contrat avec le fournisseur ;
- ✓ Établir des indicateurs de performance clés (KPI) pour évaluer la performance des fournisseurs ;
- ✓ Établir des calendriers de règlement avec les fournisseurs qui ont des grosses dettes ;
- ✓ Établir une base de données qui englobe toutes les informations des fournisseurs ainsi que les fournisseurs favoris et les fournisseurs interdits ;
- ✓ Collaborer avec les directeurs des unités ou les responsables de management de qualité pour choisir les fournisseurs ;
- ✓ Utiliser immédiatement le logiciel de gestion des stocks ;
- ✓ Utiliser les nouvelles technologies pour faciliter la fonction d'audit, telles que **TeamMate** (logiciel d'audit interne) ;
- ✓ Utiliser les systèmes d'information (ERP) pour permettre la facilitation du processus de cycle d'approvisionnement et la diminution de la paperasse.

Dans cette mission d'audit, on a dépassé le périmètre de la mission, car on a trouvé des dysfonctionnements avec les services qui ont une relation directe avec la direction des approvisionnements qui ont capable d'endommager la chaîne d'approvisionnement.

Ce travail a été confronté à plusieurs défis, parmi lesquels une durée de stage insuffisante et la confidentialité des documents qui limitait l'accès à certaines informations importantes, telles que les contrats et les accords avec les fournisseurs, la facturation des fournisseurs et la gestion des litiges avec les fournisseurs. Ces obstacles ont rendu notre mission d'audit moins parfaite, d'autant plus que la mission d'audit est un travail d'équipe, que on a réalisé seul. En outre, la non-disponibilité du maître de stage a limité notre interaction et notre suivi. Malgré ces défis, on a acquis une expérience précieuse pour notre future carrière professionnelle.

Ce travail offre des perspectives pour de futures recherches permettant d'approfondir la thématique étudiée, notamment en explorant les axes suivants :

- ✓ L'audit des contrats fournisseurs ;
- ✓ Audit de la gestion budgétaire des approvisionnements ;
- ✓ L'impact de la digitalisation sur les pratiques d'audit : opportunités et défis.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- Agence canadienne de développement international, « *guide des approvisionnements* », Québec, Février 2004.
- Anasse Amarouche, Philippe Chapellier, Alain George « *La gestion des risques dans une chaîne d'approvisionnement : Le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise d'Import-Export* », 2019.
- ARDOUIN T et LACAÏLLE S., « *l'audit de formation- comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation* », édition Dunod, paris, 2005.
- BERNARD Salviac, ERIC Frédéric, « *Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques* », Edition Maxima, paris, 2010.
- BRUEL. Olivier, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », 3e Edition, Ed DUNOD, Paris, 2008.
- Élisabeth BERTIN, *Audit interne : « enjeux et pratiques à l'international »*, Edition Eyrolles, paris, 2007.
- Frédéric (B), Rémi(G), Laurent (R), « *Contrôle interne, Lutte contre la fraude* » ; 2^{ème} édition, 2013.
- FRÉDÉRIC BERNARD, ÉRIC SALVIAC, « *Fonction achats : contrôle interne et gestion des risques* » Maxima, Paris, 2009.
- HELENE.P, « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI* », édition Maxima, 2000.
- IFACI, Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Les normes), 2017.
- Igalens, J. Peretti, « *Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils* », 2 -ème édition, EYROLLES, 2016.
- Jacques Walter, « *contrôle interne, des chiffres porteurs de sens* », afnor édition, 2010.
- JAVEL. George, « *Gestion de la production* », 4ème édition, Ed DUNOD, paris, 2010.
- KHELASSI Réda, « *le control interne des organisations* », Edition Houma 2013.
- Le Moigne Rémy, « *Supply chain management Achat, production, logistique, transport, vente* », Edition DUNOD, 2017, paris
- Olivier lemant, « *la conduite d'une mission d'audit interne* », 2 -ème édition, DUNOD, 1998.

Bibliographie

- P. LAURENT P. TCHERKAWSKY, « *Pratique de L'audit Opérationnel, Edition d'organisation* », 1991.
 - PERROTIN Roger, François Soulet de BRUGIERE, PASERO Jean-Jacques, « *Le manuel des achats : Processus, Management, Audit* », EDITION Eyrolles, Paris, 2007.
 - POTDEVIN Jacques, « *Audit et transparence financière* », Université Toulouse 1, France, 2010.
 - RENARD Jaques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition d'organisation », 10^{-ème} édition, France, 2017.
 - RENARD Jaques, « *Théorie et pratique de l'Audit interne* » 7^{-ème}, Eyrolles, 2010.
 - SCHICK (P), VERA (J), BOURROUILH (O), « *audit interne et référentiels de risques* », Edition Dunod, 2010.
 - Thierry Roques, « *Optimisez votre chaine logistique* », afnor édition, 2014.
- 2. Article**
- MEZIANE Mohamed., « *l'audit interne est au centre des enjeux économiques* », Journal Zlatan, Samedi 30 juin 2012, N° 6599, Algérie, P 08.
- 3. Thèses de doctorat :**
- BARNIA. MOHAMED ; « *La création de valeur ajoutée socio-économique par l'Audit Interne : Cas d'Entreprises Marocaines* », Thèse doctorat, 2015
 - BELKACEMI (Fadila), « *APPORT DE L'AUDIT INTERNE A LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ALGERIENNES* », Université d'Alger 3, 2016
 - BOUDRIGA. M.Z, « *Audit interne : organisation et pratiques* », Thèse doctorat, Tunisie, 2012.
 - CHEKROUNI Meriem « *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes* », thèse de doctorat, 2013, université de Tlemcen.
 - HENBACH Olivier, thèse de doctorat : « *le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : une approche par le contrat psychologique* », Toulouse, 2000
 - CIDRE Madeline « *AUDIT INTERNE : Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise* », thèse professionnelle, 2012.

Bibliographie

4. Textes règlementaires

- L'article 40 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, Journal officiel de la république algérienne, N°2, 13-01-1988.

5. Site internet :

- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385cd70e810f.pdf>
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385cd70e810f.pdf>
- <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf>
- <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>
- https://ecolequalite.sciencesconf.org/data/pages/15_QuaRES_EQ2018_CS_Quinquis_LeMartin.pdf
- <https://fr.differkinome.com/articles/risk-management/difference-between-internal-audit-and-internal-control.html>
- <https://telecharger-cours.net/viewdetails.php?id-pdf=53414>
- <https://trustpair.fr/blog/la-gestion-des-risques-fournisseurs-une-priorite-pour-les-entreprises/>
- <https://www.afnor.org/achats/faq/quest-ce-que-le-risque-fournisseurs-definition/>
- <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-6-page-163.htm>
- <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Avis-expert-Generer-risques-fournisseurs-352519.htm>
- <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/>
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199051-stock-definition-traduction/>
- <https://www.obat.fr/blog/gestion-des-stocks/>

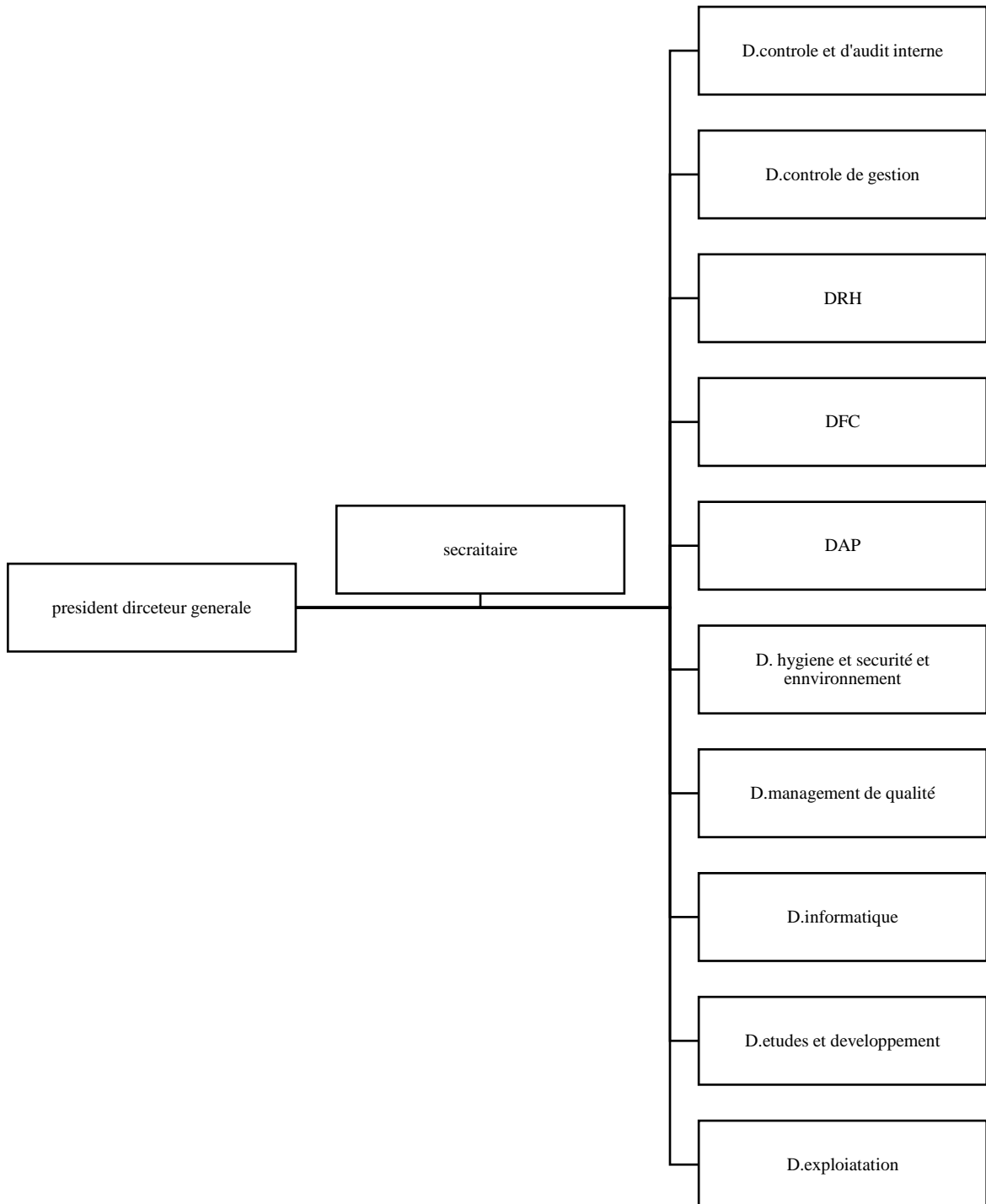
Bibliographie

- <https://www.techni-contact.com/blog/40/gestion-des-risques-fournisseurs-definition-analyse-et-cas-concret.html>
- <https://www.theciaca.org/pages/articles-et-publications/gestion-des-risques-de-l-organisation-quel-role-pour-l-auditeur-interne.html>
- [Mauvaise gestion de stock | Gestion de stock \(fastmag.fr\)](#)

Annexe

Annexe 01 : organigramme de TONIC industrie

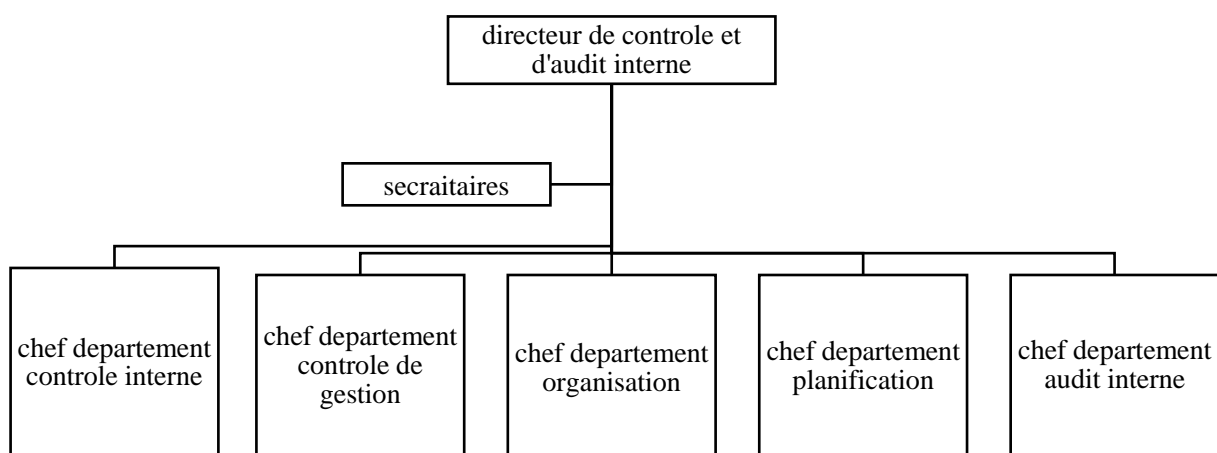
Annexes



Source : document interne de l'entreprise.

**Annexe 02 : organigramme de la direction du contrôle
et d'audit interne**

Annexes



Source : document interne de l'entreprise

Annexe 03 : plan d'audit

Annexes

Programme d'Audit pour l'exercice 2023:

Fonction	Action	Période	Réalisation
DIC	Rapprochement des états d'inventaire - 1 ^{ère} valuation de l'opération de départ volontaire	Janvier 2023	
DRH	- Régularisation du dossier paie, CNAS et fonctionnement de mise à la retraite - Gestion Paie	2 ^{ème} et 3 ^{ème} trimestre 2023	
Unité récupération	Processus d'approvisionnement en matière première locale.	Avril 2023	
Unités : - Carton Ondulé - Fabrication et transformation Quate - Cellulose moulée. - Gobélet. - Fabrication papier pour ondule.	Organisation de production.	Au cours de l'année	
Unités : - Imprimerie - Sacherie Hélio Flexo.	Organisation prestations en interne.	- Juillet 2023 - Aout 2023	
Unité Transport et Maintenance	Organisation des prestations de services en interne et externe.	Mai 2023.	
Direction Commerciale	Audit de toute la structure.	- 1 ^{er} trimestre 2023. Régulièrement.	
Direction Technique	Parc machine cible.	Régulièrement	
DAP	Opération de l'assainissement des stocks et des procédures d'achats locaux et étrangers	2 ^{ème} semestre 2023	
CCGO	- Tableau de bord. - Ratios technique - Canevas agrégats économique.	3 ^{ème} trimestre 2023.	



 ZIOUAN Abdennour
 CHEF D'AUDIT
 DIRECTION D'AUDIT
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Scanné avec CamScanner

Annexe 04 : lettre de mission

Table des matières

Table des matières

TABLE DES MATIERES

DEDICACES

REMERCIEMENTS

RESUME

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE..... 1

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE 1

INTRODUCTION 1

SECTION 01 : LE CONTROLE INTERNE, L'AUDIT INTERNE, QUELLE

RELATION ?..... 2

1.1 DEFINITIONS DU CONTROLE INTERNE 2

1.2 LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE..... 2

1.2.1 La sécurité des actifs 3

1.2.2 La qualité des informations 3

1.2.3 Le respect des directives..... 3

1.2.4 L'optimisation des ressources 3

1.3 LES COMPOSANTS DU CONTROLE INTERNE 4

1.4 LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE 5

1.4.1 Le comité d'audit 5

1.4.2 L'audit interne 6

SECTION 02 : LES CONCEPTS DE BASE DE L'AUDIT INTERNE..... 7

2.1 LES DEFINITIONS D'AUDIT INTERNE 7

2.2 LES OBJECTIFS DE L'AUDIT INTERNE 9

2.3 POSITIONNEMENT D'AUDIT INTERNE DANS L'ENTREPRISE..... 9

2.3.1 Audit interne et contrôle de gestion 9

Table des matières

2.3.2	L'audit interne et contrôle interne.....	10
2.3.3	L'audit interne et le conseil.....	11
2.3.4	L'audit interne et le Risk manager	12
2.4	LES TYPES D'AUDIT INTERNE.....	13
2.4.1	Audit de Régularité / Audit de Conformité.....	13
2.4.2	Audit d'efficacité	14
2.4.4	Audit social.....	14
2.5	LES RISQUES D'AUDIT	15
2.5.1	Le risque inhérent.....	15
2.5.2	Le risque de non contrôle.....	16
2.5.3	Le risque de non détection	16
SECTION 03 : LE CADRE DE REFERENCE DE LA FONCTION AUDIT INTERNE		
.....		17
3.1	LES NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE.....	17
3.1.1	Les normes Qualification	17
3.1.2	Les normes de fonctionnement	18
3.1.3	Les normes de mise en œuvre	20
3.2	LES NORMES ALGERIENNES D'AUDIT (NAA)	20
3.3	LA CHARTE D'AUDIT	23
CONCLUSION		24
CHAPITRE II : L'AUDIT DU CYCLE APPROVISIONNEMENT		25
INTRODUCTION		25
SECTION 01 : LE CYCLE D'APPROVISIONNEMENT		26
1.1	DEFINITION DU CYCLE D'APPROVISIONNEMENT.....	26
1.2	LES OBJECTIFS DU CYCLE D'APPROVISIONNEMENT	26
1.3	LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT	27
1.3.1	Le processus achat.....	27
1.3.1.1	Définition du processus d'achat	27
1.3.1.2	Mission de la fonction achat	28
1.3.2	La gestion de stock.....	29
1.3.2.1	Les méthodes de gestion des stocks	30

Table des matières

1.4 LES RISQUES D'APPROVISIONNEMENT	31
1.4.1 Définition du risque d'approvisionnement	31
1.4.2 Les types des risques d'approvisionnements	31
SECTION 02 : LES RISQUES FOURNISSEURS.....	33
2.1 DEFINITION DU RISQUE FOURNISSEURS	33
2.2 LES TYPES DE RISQUES FOURNISSEURS	34
2.2.1 Les risques financiers	34
2.2.2 Les risques techniques.....	34
2.2.3 Les risques contractuels	35
2.2.4 Les risques d'image	35
2.2.5 Les risques humains	35
2.3 LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEUR.....	36
2.3.1 Identifier les risques fournisseurs	36
2.3.2 Hiérarchiser les risques.....	36
2.3.3 Évaluer et arbitrer.....	36
2.3.4 Contrôler et alerter.....	36
SECTION 03 : LE DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT DU CYCLE	
APPROVISIONNEMENT.....	37
3.1 LA PHASE DE PREPARATION.....	37
3.1.1 Lettre de mission.....	38
3.1.1.1 Les principes de la lettre de mission	38
3.1.1.2 Le contenu de la lettre de mission	38
3.1.2 L'étape de familiarisation	38
3.1.2.1 La prise de connaissance.....	39
3.1.2.2 Les questionnaires de prise de connaissance (QPC)	41
3.1.3 Identification et évaluation des risques	42
3.1.3.1 Le tableau des risques	42
3.1.4 Le rapport d'orientation	43
3.1.4.1 Les caractéristiques du rapport d'orientation	43
3.1.4.2 Le contenu du rapport d'orientation	44
3.2 LA PHASE DE REALISATION.....	45
3.2.1 La réunion d'ouverture	45

Table des matières

3.2.2	Le programme d'audit	46
3.2.3	Le questionnaire de contrôle interne (Q.C.I).....	46
3.2.3.1	Le Contenu du QCI.....	47
3.2.4	Le travail de terrain	47
3.2.4.1	LA FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème	48
3.3	LA PHASE DE CONCLUSION	49
3.3.1	Le projet de rapport.....	49
3.3.2	Réunion de clôture.....	49
3.3.3	Le rapport d'audit interne.....	50
3.3.4	Rapport finale	50
3.3.4.1	Les principes du rapport finale	51
3.3.5	Suivi de recommandations.....	51
	CONCLUSION.....	52
	CHAPITRE III : LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE DU CYCLE D'APPROVISIONNEMENT AU SEIN DE TONIC INDUSTRIE	52
	INTRODUCTION	52
	SECTION 01 : PRESENTATION DU TONIC INDUSTRIE	53
1.1	HISTORIQUE DE TONIC INDUSTRIE.....	53
1.2	LES DOMAINES DE COMPETENCE	54
1.3	LES UNITES DE TONIC	55
1.4	L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE TONIC INDUSTRIE	55
1.4.1	Direction des approvisionnements	56
1.4.2	Direction d'audit et contrôle interne	56
	SECTION 02 : LA CONDUITE DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE DU CYCLE D'APPROVISIONNEMENT	57
2.1	LA PHASE DE PREPARATION.....	57
2.1.1	La lettre de mission	58
2.1.2	La prise de connaissance de l'entité audité	59
2.1.3	Description du cycle d'approvisionnement	60
2.1.4	Le tableau des risques	60
2.1.5	Note d'orientation.....	61
2.1.6	Le programme de travail	62

Table des matières

2.2 LA PHASE DE REALISATION.....	65
2.2.1 Réunion d’ouverture	65
2.2.2 Le travail sur le terrain	65
2.2.3 Le projet de rapport.....	77
2.2.4 La réunion de clôture	77
2.3 LA PHASE DE CONCLUSION	78
2.3.1 Le rapport d’audit.....	78
SECTION 03 : LE ROLE DE L’AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES	
RISQUES FOURNISSEUR.....	84
CONCLUSION	86
CONCLUSION GENERALE.....	87
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	