UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES

ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

Audit de conformité et de pertinence du cycle Achats/ Fournisseurs, Cas ATM MOBILIS.

Présenté par :

Ait Ramdane Samia

Aziz Katia

Dirigé par :

Amiar Habib

3ème Promotion

Année Universitaire 2016/2017

Remerciements

A l'issu de ce travail, nous tenons à remercier en premier lieu le bon dieu tout puissant qui nous a donné la force de réaliser ce modeste travail.

Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à nos parents qui ont su parfaitement nous accompagner durant nos études universitaires tant sur le plan matériel, financier que moral. Qu'ils trouvent ici l'assurance de notre totale reconnaissance et notre profonde humilité.

Une mention spéciale à monsieur AMIAR.H , notre encadreur, qui grâce à ses connaissances et à l'assistance dont il nous a fait bénéficier, nous a permis d'être rigoureux et méthodiques dans la réalisation de ce mémoire.

A ZARORI.K et RAHMOUNE.N, nous leurs consacrons une place spéciale dans cette rubrique pour les précieuses informations et orientations qu'ils nous ont données et à travers eux tout le personnel d'ATM MOBILIS.

Nous ne saurons clôturer cette page sans exprimer notre reconnaissance et sympathie a tous ceux qui par leurs critiques, leurs suggestions, leurs observations et leurs conseils ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

DEDICACES

C'est avec une immense joie que je dédie ce modeste travail à tous les êtres qui me sont chers :

- *Mes très chers parents qui mon soutenu durent tout mon cursus scolaire.*
- *Mes frères : Said, Moukrane et Meziane.*
- *Mes amies pour m'avoir aidé à décompresser chaque fois que la pression outrepassée les limites du tolérable : Lilia, Samira, Samia, Ahcene, Karim, Karima, Lynda, Hayet, Samira, Dihia, Sarah, Meziane, Salah et Mourad.*
- *Touts ma famille.*
- *Tous les personnels d'ATM MOBILIS.*
- *Tous ceux qui m'aiment.*

KATIA

DEDICACES

C'est avec une immense joie que je dédie ce modeste travail à tous les êtres qui me sont chers :

- *Mes très chers parents qui mon soutenu durent tout mon cursus scolaire.*
- *Mes frères : Hacene et Hamid.*
- *Ma sœur : Nadia.*
- *Mes amies pour m'avoir aidé à décompresser chaque fois que la pression outrepassée les limites du tolérable : Chréfa, Dihia, Nouara, Lila, Katia, Tinhinane, Hayet, Samira, Meziane, Nabil, Mourad et Salah.*
- *Touts ma famille.*
- *Tous les personnels d'ATM MOBILIS.*
- *Tous ceux qui m'aiment.*

SAMIA

La liste des abréviations

C : Conformité.

CEO : Commission D'évaluation Des Offres.

CEP : Commission D'évaluation Des Prix.

DA : Demande D'achats.

DAL : Direction Des Achats Et De La Logistique.

DG : Direction Générale.

DMG : Département Des Moyens Généraux.

IFACI : Institut Français Des Auditeurs Et Contrôleurs Internes.

IIA:The Institute of Internal Auditors

ISO : International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

MPA : Mode D'applications Pratiques.

N-C : Non-Conformité.

QCI : Le Questionnaire De Contrôle Interne.

S/D : Sous-Directeur.

TCO : Tableau De Comparaison Des Offres.

La liste des tableaux

Tableau 01 : L'évaluation de la technique de narration 48

Tableau 02 : Tableau des risques 89

Tableau 03 : Programme de travail 92

Tableau 04 : Grille de séparation des tâches 94

Tableau05 : Test de conformité..... 96

La liste des figures

Figure 01 : Les étapes de cycle Achats /Fournisseurs..... 22

Figure 02 : Le diagramme de circulation (flow cash) 50

Figure 03 : L'organigramme de la direction générale d'ATM MOBILIS 78

Figure 04 : L'organigramme de la direction des achats et de la logistique **d'ATM MOBILIS**..... 80

Figure 05 : Logigramme du processus d'achats 82

Sommaire

Introduction Générale 12

Chapitre 1 : Système d'information et d'organisation cycle Achats/Fournisseurs 15

Section 01 : Système d'informations du cycle achats/fournisseurs 16

Section 02 : L'organisation du cycle Achats/Fournisseurs 29

Chapitre02 : Audit de conformité du cycle Achats/Fournisseurs 37

Section 01 : Méthodologie d'évaluation du contrôle interne 38

Section 02 : Outils et techniques de collecte et d'analyse de données 47

Chapitre 03 : Audit de pertinence du cycle Achats/Fournisseurs 60

Section 01 : Evaluation de l'efficacité du cycle Achats/Fournisseurs 61

Section 02 : La pertinence des moyens du cycle Achats/Fournisseurs 69

Chapitre 04 : Etude de cas : Audit de conformité et de pertinence du cycle Achats/Fournisseurs D'ATM MOBILIS 73

Section 01 : La présentation générale D'ATM MOBILIS 74

Section 02 : L'audit de Conformité et de Pertinence du Cycle Achats/Fournisseurs . 78

Conclusion Générale **95**

Bibliographie **98**

Annexes **101**

Une entreprise est une entité économique, juridiquement autonome, qui met en œuvre différents moyens (financiers, matériels et humains), nécessaires dans ses activités stratégiques et opérationnelles, afin d'atteindre ses finalités et de garantir sa solvabilité.

L'entreprise regroupe un ensemble de fonctions qui occupe une place importante dans sa structure. Toutes les entreprises, grandes, moyennes ou petites, dont l'activité est industrielle ou commerciale, se trouvent dans l'obligation de mettre en place des règles de gestion pertinentes.

Parmi les fonctions, nous trouvons la fonction achats, qui est l'une des fonctions qui se concentre sur la recherche et l'acquisition des produits les plus ajustés aux besoins, exprimés ou latents, des clients finaux. La fonction achats s'est petit à petit imposée comme étant une des fonctions les plus importantes de l'entreprise.

Cette fonction suscite un intérêt croissant pour les entreprises du fait de leur recentrage sur leur activité de base. Ainsi, la part des achats dans le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter au fur et à mesure que l'entreprise se concentre sur son cœur de métier et confie à des spécialistes chacune de ses activités annexes.

Le domaine des achats apparait désormais comme un véritable centre de profit puisqu'il représente un potentiel de réduction des coûts de plus en plus important. La fonction achats, autrefois reléguée au second plan, a refait surface et s'est petit à petit imposée comme étant une des fonctions les plus importantes de l'entreprise.

C'est pourquoi le domaine des achats apparait désormais comme un véritable centre de profit, puisqu'il représente un potentiel de réduction des coûts de plus en plus important.

Vu son importance, les dirigeants ont pris conscience de la nécessité d'un contrôle organisé, structuré et indépendante pour assurer le développement et la croissance des entreprises. Pour permettre à l'entreprise de bien cerner les risques afférents à ses activités, la mise en œuvre d'un audit interne périodique des achats est indispensable.

L'audit interne a pour vocation d'évaluer l'efficacité et pertinence du contrôle interne, « qui est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des

objectifs suivants : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financiers et conformités aux lois et aux règlementations en vigueur »[1].

L'audit de la fonction achats, doit être mené de manière rigoureuse et conformément aux règles de la fonction, pour s'assurer de la régularité, la conformité et la pertinence de cycle Achats/Fournisseurs.

L'intérêt de notre recherche se trouve à plusieurs niveaux. Elle nous permettra de connaitre l'environnement commercial des entreprises et le fonctionnement de l'audit interne et sa contribution pour l'amélioration des problèmes de gestion.

Cette étude nous permettra de comprendre le fonctionnement du cycle Achats/Fournisseurs d'une part, et de maîtriser la méthodologie d'évaluation de contrôle interne. Cette étude nous permettra d'évaluer la pertinence de contrôle interne pour dégager les forces et les faiblisses.

Ce travail de recherche consiste à évaluer les procédures du système de contrôle interne du Cycle Achats/Fournisseurs (approvisionnements) d'ATM MOBILIS dans le cadre d'audit de conformité et de pertinence du cycle Achats/Fournisseurs.

La problématique qui a constitué notre point de départ est la suivante :

Comment mener une démarche d'audit efficace afin de vérifier la conformité et la pertinence du cycle Achats/Fournisseurs ?

De façon spécifique, on peut poser les sous questions suivantes :

- ✓ Quelles sont les méthodes et les procédures mises en œuvre pour la gestion des achats ?
- ✓ La direction achats applique-t-elle les procédures qui lui sont spécifié ?
- ✓ Est-ce que les objectifs fixés par la direction achats sont atteints de manière pertinente ?

Pour parvenir à cette finalité, nous nous sommes fixés une méthode de travail qui consiste dans un premier temps, à fréquenter des bibliothèques qui nous étaient accessibles, et dans le second temps, une étude de cas d'une entreprise, en l'occurrence **D'ATM MOBILIS**.

[1] VAURS (L) : Audit Interne, Edition Organisation, Paris, 2007, P.57.

Notre travail est subdivise en quatre chapitres complémentaires, les trois premiers chapitres sont consacrés pour le cadre théorique et le quatrième chapitre, est consacré pour le cadre pratique. Nous structurerons donc cette présentation comme suit :

En premier lieu, la partie théorique de cette recherche sera répartie en trois chapitres :

Le premier chapitre fera le point sur les fondements théoriques du Système d'information et d'organisation du cycle Achats/Fournisseurs, à savoir, la définition de la fonction achats et ces objectifs, les emplois de la fonction achats, la distinction entre les achats et les approvisionnements et le système d'information du cycle achats/fournisseurs et ces méthodes d'achats, ainsi, que l'organisation de la fonction achats, son positionnement dans l'entreprise et sa politique ;

Le deuxième chapitre sera consacré à l'audit de conformité du cycle Achats/ Fournisseurs, à savoir, la méthodologie d'évaluation du contrôle interne,

Le troisième chapitre traite l'audit de pertinence du cycle Achats/ Fournisseurs, à savoir, l'évaluation de l'efficacité du cycle Achats/Fournisseurs, et de la pertinence des moyens du cycle Achats/Fournisseurs.

En second lieu, dans le quatrième chapitre : la partie empirique de ce mémoire, nous nous intéresserons principalement à l'analyse les résultats de notre cas pratique. Notre recherche se limitera au cas d'une entreprise algérienne : **ATM MOBILIS**. Pour ce faire, nous avons subdivisé ce chapitre en deux sections. La première section, s'articule autour de la présentation générale de l'entreprise **ATM MOBILIS**, la deuxième section, est consacrée pour l'audit de conformité du cycle Achats/Fournisseurs.

Nous avons conclu par une synthèse générale qui rassemble tous les éléments exposés afin de répondre aux questions posées.

Introduction

Le cycle achats/fournisseurs présente une importance indéniable au sein de toute entreprise commerciale, industrielle, quelle que soit sa dimension. Cet attrait tient à la position stratégique de la fonction achats dans l'entreprise.

Le cycle achats /fournisseurs, a une importance particulière, car il est en relation directe avec les autres cycles. Il a une influence majeure sur les coûts d'achats (coût de revient) et agit sur la rationalisation des achats aux prix les plus avantageux sur le marché. Il intervient également au niveau de la gestion des stocks et il a une incidence directe sur le cycle des approvisionnements.

Le besoin de réaliser des gains de productivité et la nécessité de pouvoir disposer d'informations de gestion fiables conduisent aujourd'hui de nombreux pouvoirs adjudicateurs à vouloir se doter d'un véritable système d'information achats/fournisseurs.

L'organisation de la fonction achats a un impact majeur sur l'efficacité de la fonction elle-même ; d'une part, elle reflète l'importance que la direction accorde aux achats. D'autres parts, elle assure plus ou moins bien la coordination avec l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise.

Section 01 : Système d'informations du cycle achats/fournisseurs

Une entreprise ne peut pas être gérée, dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information. Ces systèmes doivent garantir que toutes les informations importantes sont collectées de manière fiable, ponctuelle et diffusées convenablement. L'information doit être : disponible, intégrée, confidentielle et tractable.

I- La fonction achats et ces objectifs

La fonction achats est la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.

1-1- Définition de la fonction achats

Nous pouvons définir que : « l'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie financière. Tout ce qui fait l'objet d'une facture

doit être considéré comme de l'achat. L'acte d'achat doit en final coûter un minimum pour l'entreprise tout en assurant une juste rémunération des fournisseurs »[1]. « La fonction achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant : Les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie, les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant : Le prix d'achat le plus réduit, le coût d'utilisation le plus rentable »[2]. Le service achat est un service ouvert à tous, prêt à rendre service à tout instant à sa nombreuse clientèle.

Il est clair que l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise. La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise : c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes. Mais elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin, dans les meilleures conditions commerciales.

1-2- La distinction entre les approvisionnements et les achats

Durant un nombre incalculable d'années tout, le monde a fait un amalgame entre l'approvisionnement et les achats.

1-2-1- L'approvisionnement

Est une fonction d'exécution tournée vers l'intérieur de l'entreprise. La relation fournisseur est à court terme. « L'approvisionnement a une fonction tactique, traite les demandes d'achats avec une vision à courte terme ; c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent. Cette fonction intervient donc principalement au niveau du calcul de la quantité à commander, de passation de commande, du suivi des livraisons et la gestion des stocks »[3].

1-2-2- Les achats

Est une fonction d'acquisition de ressources matérielles de l'entreprise tournée vers l'extérieur. La relation fournisseur est à moyen terme. « La fonction achats intervient en amont, se concentrant davantage sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la

[1]DURAND (J) : Les Achats, Edition GUALINO, Paris, 2003, p.11.
[2]LAURENT (L) : Guide De L'acheteur Industriel : 200 Recommandations Pour Réaliser Des Achats Gagnants, Edition DUNOD, Paris, 1995, p.08.
[3]JEAN-MICHEL (M) et EMMANUELLE (B) : Mesurer La Performance De La Fonction Achats, édition EYROLLES, Paris, 2010, p.48.

sélection des fournisseurs, jouant, ainsi, un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme »[4]. Le rôle principal de la fonction achats est d'être l'intermédiaire en amont entre les services interne et les fournisseurs.

1-3- Les objectifs de la fonction achats

Les premiers objectifs les plus cités pour le cycle achats/fournisseurs sont :

- ✓ Minimiser les coûts d'acquisition et contribuer à l'amélioration des marges ;
- ✓ Satisfaire les clients internes ;
- ✓ Sécuriser les approvisionnements ;
- ✓ Minimiser les délais de livraison fournisseurs.

Dans certains cas, le service achats doit prendre en considération la capacité du fournisseur à respecter la confidentialité des prestations demandées par l'entreprise.

« La fonction achats doit agir de façon à assurer aux utilisateurs un approvisionnement en matériels, matières, marchandises, services et fournitures qui soient :

- ✓ Conformes aux spécifications des utilisateurs et contrôlables par les réceptionnaires ;
- ✓ Obtenues dans des conditions compétitives de cout net, compte tenu, des opérations qui affecteront ces approvisionnements dans l'entreprise et les charges qu'ils engendreront ;
- ✓ Disponibles dans la forme, et les conditions nécessaires et souhaitées, sans rupture de la continuité des approvisionnements»[5].

Ce faisant, la fonction achats joue un rôle central dans la recherche de compétitivité de l'entreprise et « la création de valeur » ; mais elle contribue, aussi, à l'efficacité de tous les clients internes.

1-4- Les emplois de la fonction achats

« En même temps que la fonction achats se structure, accède de plus en plus au top management et détermine une partie de la stratégie, elle se dote, désormais, de métiers dont la

[4] JEAN-MICHEL (M) et EMMANUELLE (B) : *Op.*cit, p.48-49.
[5] BECOUR (J-C) et BOUQUIN (H) : Audit Opérationnel, édition ECONOMICA, Paris, 1991, p.130.

reconnaissance augmente constamment. Auparavant, les achats n'étaient pas considérés comme un véritable métier » [(6)].Les acheteurs sont classés comme suit :

1-4-1- Acheteur junior

Acteur fondamental de toute organisation achats, l'acheteur junior comme le senior est généralement spécialisé par famille de produit et/ou par fournisseur. Sur le plan des profils à ce poste, les entreprises recrutent majoritairement des BAC +5 avec une tendance de recherche de double compétence (ingénieur +master achat).

1-4-2- Acheteur senior

L'acheteur senior assume généralement la responsabilité de fournisseur, porteur d'enjeux importants pour l'entreprise. Il a en charge l'application de la politique des achats, la diffusion des outils et ressources nécessaires à l'application de cette politique. Souvent de formation supérieure de niveau master.

1-4-3- Manager achats

Le manager achats gère une équipe d'acheteurs généralement liés à une famille d'achats (production, achats généraux, services…). En lien avec le directeur des achats, il coordonne également entre les acheteurs de site et assume la responsabilité de son périmètre d'achat au sein de toute l'entreprise.

1-4-4- Analyste achats

La première analyse consiste à recenser les achats de manière purement descriptive, s'ensuit des analyses plus fines, sur les opportunités de centralisation, les coûts directs et indirects. Cette fonction est parfois intégrée dans le rôle d'acheteur. Une partie de cette fonction est, généralement, externalisée et donne lieu à de nombreux audits de cabinets spécialisés, mettant en perspective la fonction achats d'une entreprise avec différents benchmarks.

Ce métier fait partie intégrante de la fonction achats. La dimension analytique est essentielle dans la réussite de la fonction achats.

[6]JEAN-MICHEL (M) et EMMANUALLE (B) : *Op*.cit., p.133.

1-4-5- Responsable achats site

Le responsable achats d'un site gère toutes les dimensions opérationnelles de la fonction achats sur un site donné. Il est chargé de la mise en œuvre de la politique des achats. Il est en relation directe avec les fournisseurs, soit pour négocier directement soit pour faire appliquer des accords-cadres négociés en centrale.

1-4-6- Directeur achats

Il définit, met en œuvre et approuve, la politique des achats de l'entreprise, mettre en œuvre des méthodologiques d'achats permettant l'optimisation : Prix, qualité, quantité et sécurité. Il assure la bonne gestion des circuits logistiques de l'entreprise (stock, commandes et livraison). Il décrit les processus internes de la direction en collaboration avec d'autres directions. Il garantit la réalisation des objectifs fixé dans le plan d'actions.

II- Le système d'information du cycle achats/fournisseurs

Le système d'information du cycle achats/fournisseur est comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire le besoins de l'utilisateur. Un cercle réduit de fournisseurs est alors choisi, avec lequel des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande. Le choix final dépend de la qualité du fournisseur.

Le cycle achats/fournisseurs est l'ensemble des opérations qui permettent à l'entreprise de disposer des biens et des services nécessaires à son activité qu'elle doit se procurer à l'extérieur. Les étapes du cycle achats/fournisseurs sont :

- ✓ L'expression de besoins ;
- ✓ La décision d'approvisionnement ;
- ✓ La sélection des fournisseurs ;
- ✓ La passation de la commande ;
- ✓ Le suivi de la commande ;
- ✓ La livraison des marchandises (Réception) ;
- ✓ Le paiement des fournisseurs.

Figure 01 : Les étapes du cycle Achats /Fournisseurs

Source : Elaboré par nous-même, sur synthèse de lectures**.**

2-1- L'expression des besoins

« Le besoin, manque ou perception du manque d'un objet, d'un bien nécessaire s'exprime à travers des quatre paramètres d'achats :

- ✓ La qualité ;
- ✓ Le délai ;
- ✓ La quantité ;
- ✓ Le prix »[7].

Bien que prévu dans le budget, avant d'être engagé par l'entreprise, il faut que le besoins exprimé matérialise par la demande d'achat (DA). «La DA est un document interne, papier ou informatique, émis par les utilisateurs pour faire connaitre à l'acheteur leur besoin. La DA comporte au minimum :

- ✓ Le nom de demandeur ;
- ✓ Le code d'imputation comptable ;
- ✓ Le service auquel il appartient ;
- ✓ La date d'émission ;
- ✓ La date et le lieu de livraison souhaités ;
- ✓ La désignation du bien ou du service demandé, exprimée sous forme de fonction à remplir ou de moyens pour remplir la fonction.

« Ce document est validé par le responsable du service. Il est mis en quatre exemplaires minimums.

[7] JEAN-PAUL (D) : Les Achats, Edition GUALINO EDITEUR, Paris, 2003, p.61

- ✓ Le premier est destinée à l'acheteur pour l'établissement de la commande ;
- ✓ Le deuxième est envoyé au fournisseur pour préparer la facture pro-forma ;
- ✓ Le troisième est destinée à la comptabilité pour le rapprochement ;
- ✓ Le quatrième est resté dans la souche pour le demandeur qui en est la première signature avant de l'envoyer aux acheteurs pour prospection auprès des fournisseurs »[8].

2-2- La décision d'approvisionnement

« La décision de procéder à l'achat est prise en terme d'une procédure qui doit permettre de valider le bien exprimé de la demande d'achats, le besoin exprimé étant ici supposé réel »[9].

Une fois la demande d'achats est validée par la direction, le service achats procède au lancement d'une demande de prix auprès des fournisseurs agrées.

2-3- La sélection des fournisseurs

Les acheteurs doivent examines les conditions proposées par les fournisseurs possibles compte tenu des politiques définies par l'entreprise.

Pour obtenir les meilleures conditions d'achat, combinant les prix, la qualité, délais de livraison et conditions de règlement, l'entreprise doit disposer d'une liste de ses principaux fournisseurs par type d'achat. « Pour ce faire, l'acheteur doit disposer d'une liste des fournisseurs comportant les éléments suivants :

- ✓ Les critères de sélection des fournisseurs (prix, qualité, délais de livraison et les conditions de règlement) ;
- ✓ Le système de sélection des fournisseurs doit s'inscrire dans une stratégie plus large d'exclusivité ou de diversification des sources d'approvisionnement, selon le type d'article concerné ;
- ✓ L'information sur les marchés fournisseurs doit être suffisante »[10].

[8] JEAN-PAUL (D) : *Op.cit.*, p.61.
[9] BECOUR (J-C) Et BOUQUIN (H) : Audit Opérationnel, Edition ECONOMICA, Paris, 1991, p.141.
[10] JEAN(R) et autre : L'audit Opérationnel, édition PRESSE UNIVERSITAIRES, Paris, 1984, p.88-89.

La sélection définitive des fournisseurs faites après une négociation par l'acheteur, afin d'arriver au prix considéré comme acceptable par le fournisseur.

2-4- La passation de la commande

Les acheteurs passent la commande dans des conditions spécifiées : de prix, service, délais et modalités de règlement. C'est donc l'acte d'achats ou le bon de commande qui détermine l'accord passé sur le produit, le prix, les conditions et modalité de livraison, d'exécution, de paiement et éventuellement de garantie.

« Le bon de commande est un formulaire imprimé au nom de l'entreprise acheteuse qui la délivre, sur laquelle sont détaillées toutes les indications nécessaires au fournisseur pour la bonne exécution de l'ordre donné. Le bon de commande mentionne :

- ✓ Nom et adresse du fournisseur ;
- ✓ Date de la commande ;
- ✓ Référence de la commande ;
- ✓ Date et le lieu de livraison de la marchandise ;
- ✓ Désignation du /des produit à livrer ou de la prestation à fournir ;
- ✓ Prix d'achat de chaque article selon les conditions de livraison ;
- ✓ Conditions de paiement-e-échelonnement-modalités»[11].

D'autres dispositions d'ordre général technique commercial ou juridique peuvent être ajoutées dans les limites de d'accord entre les parties

2-5- Le suivi de la commande

« Il revient à la fonction achats de suivre l'acte commercial qu'est la commande entre sa passation et sa réception par l'entreprise, de manière due les conditions prévues soient respectées et que des solutions de rechange optimales soient, employées si le besoin s'en manifeste »[12].Une fois que, la commande a été adressée au fournisseur, le service achat doit veiller au suivi des commandes encours et s'assurer, que le fournisseur a respecté la date de livraison souhaitée et la quantité commandée.

[11]JEAN (L) : Le Contrat D'achat, Edition GUALINO EDITEUR, Paris, 2003, p.11.
[12]BECOUR (J-C) Et BOUQUIN (H) *: Op.*cit., p.145.

2-6- La livraison des marchandises(Réception)

Les réceptionnaires doivent vérifier que les marchandises livrés ou les prestations effectuées sont conformes aux spécifications de la commande, compte tenue d'éventuelles modifications acceptées par l'entreprise. « Lors de l'expédition des marchandises, un bon de livraison (BL) est établi en trois exemplaires au minimum :

- ✓ Chez l'expéditeur un exemplaire de ce bon de livraison déclenche la facturation. L'expéditeur conserve le dernier exemplaire ;
- ✓ Chez le destinataire ce bon sert au contrôle de l'exactitude de la livraison.

On y trouve au minimum les renseignements suivants :

- ✓ Identification du fournisseur ;
- ✓ Le numéro du bon de livraison ;
- ✓ Le numéro de la commande du client ;
- ✓ Le lieu de livraison ;
- ✓ Les quantités livrées »[13].

« A la réception de marchandises, le réceptionnaire vérifie que les quantités et la qualité des marchandises livrées sont conformes à la commande. Il établit, en trois exemplaires, un bon de réception. Le bon de réception mentionne :

- ✓ L'original est adressé au service achat avec le double de la demande d'achats et le bon de livraison ;
- ✓ Le deuxième exemplaire sert à prévenir l'utilisateur de la mise à disponibilité du produit livré ;
- ✓ Le dernier exemplaire reste à la réception »[14].

Toute facture non conforme avec le bon de commande et le bon de livraison, ou toute facture comportant des erreurs doit être impérativement retournée aux services intéressés. De plus en plus, le papier est remplacé par un enregistrement informatique qui déclenche la chaîne de paiement de la facture.

[13]JEAN-PAUL (D) : Les Achats, Edition GUALINO EDITEUR, Paris, 2003, p.59.
[14]Idem, p.30.

2-7- Le paiement des fournisseurs

Le paiement est entrainé par la conformité de trois types de données : BC, BL, BR. Si les trois sont identiques, la comptabilité n'a plus qu'à payer. En cas de non-conformité d'une des données, la comptabilité doit en prévenir les achats, seules habilités à régler le litige avec le fournisseur. « Les achats doivent avoir prévenu les fournisseurs que des non-conformités risquent de repousser le règlement de ce qui leur est dû d'une ou plusieurs échéances et qu'ils, ont intérêt à porter la plus grande attention à respecter scrupuleusement les termes des commandes qui leur sont passées »[15].

Ce dernier volet est effectué par la trésorerie. Dans cette étape il faut s'assurer que la facture est approuvée par une personne autorisée, dans un délai convenable et que le règlement se fait selon les conditions négociées par l'acheteur.

III- Les méthodes d'achats

Plusieurs méthodes sont utilisées par la fonction achats. Parmi celles-ci, nous développons ci-dessous les deux principales : l'achat par commande et l'appel d'offres.

3-1- L'achat par commande

Pour ce processus on peut définir un certain nombre d'étapes :

3-1-1- Emission du besoin

Il est évident que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation. Dans le cas le plus générale, plusieurs procédures peuvent coexister selon la nature du bien concerné.

En effet, dans certains cas, le besoin peut concerner des composants ou matières entrant dans la composition des produits fini. Dans d'autres cas, le besoin concerne des fournitures, composants ou produit très consommés, à usage polyvalent ou à caractère standard. Enfin, le besoin peut concerner un article ou service à usage exceptionnel, ou non répétitif, n'entrant pas dans les produits finis et géré ou non sur stock.

[15] COLANERI (P) : Guide De L'acheteur Industriel, Edition DUNOD, Paris, 1995, p.322.

- ✓ Besoins imprévisibles ou non répétitifs : Cette demande d'achats comporte en général les informations suivantes :
  - ➢ Description détaillée du besoin ;
  - ➢ Numéro de code (s'il existe) ;
  - ➢ Quantité souhaitée ;
  - ➢ Délai sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.
- ✓ Cas des demandes urgentes :

Dans la très grande majorité des cas, il est nécessaire de prévoir une procédure de commande urgente. Néanmoins, il faut noter que le caractère d'urgence peut provenir de plusieurs causes : ruptures de stocks, erreurs dans les programmes de production, mauvaises prévisions des besoins, changements fréquents et inorganisés des nomenclatures et manque de confiance dans la capacité du service achat.

3-1-2- Evaluation et sélection des fournisseurs

Dans le cas d'un contrat d'achat existant, une fois vérifiée, cette demande d'achats sera transmise au fournisseur sous forme d'une désignation à l'intérieur du contrat. En revanche, dans le cas d'un nouvel achat, il y a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux.

3-1-3- Passation de la commande

Au terme d'une négociation, l'acheteur est conduit à passer une commande et cette commande à valeur juridique d'un contrat passé entre les deux parties, d'une part l'acheteur et d'autre part le fournisseur.

« Cette commande comporte un certain nombre de renseignements par exemple :

- ✓ Nom de l'acheteur ;
- ✓ Numéro de commande et date ;
- ✓ Nom et adresse de fournisseur ;
- ✓ Quantité ;
- ✓ Mode de paiement, etc. »[16].

[16]PHILIPPE (C) : Les Achats Un Outil De Management, édition L'ORGANISATION, Paris, 1989, p.216.

Ces renseignements propres à l'achat sont complétés par des conditions générales d'achat propres à chaque entreprise.

3-1-4- Suivi de la commande

Trop souvent, on voit des acheteurs attendre la livraison sans rien faire, mais l'acheteur doit prendre conscience que, s'étant engagé sur le prix, il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais, des quantités livrées, ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriés.

Il faut, s'assurer que le fournisseur a renvoyé l'accusé de réception. Ensuite, il faut organiser une relance préventive.

3-1-5- Réception de la livraison

Cette étape est généralement assurée par un service réception qui a pour tâches :

- ✓ De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux- même ;
- ✓ De signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- ✓ D'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui rentre ;
- ✓ D'en informer les achats, le magasin, les services utilisateurs et le contrôle ;
- ✓ Et de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

3-1-5- Vérification et archivage des facteurs

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

3-2- L'appel d'offres

« L'appel d'offre est une opération qui consiste à décrire de façon précise l'expression d'un besoin auprès de plusieurs fournisseurs, afin d'obtenir de ceux-ci des propositions détaillées. Les différents types d'appels d'offres sont» [(17)] :

[17]PHILIPPE (C) : *Op*.cit, p.202.

3-2-1- L'appel d'offre ouvert

Cette soumission se passe généralement par voie de presse. L'annonce fait connaître aux entreprises intéressées l'objet de AO et les invitent à prendre connaissance du cahier des charges relatif à celui-ci. La commande n'est pas forcement passée au moins-disant. En effet, l'acheteur peut demander des compléments d'information.

3-2-2- L'appel d'offre restreint

C'est la situation la plus communément utilisée. Il y'a pas de publicité et le cahier des charges est expédié aux entreprises avec lesquelles l'entreprise souhaite travailler. La commande n'ira pas forcement au moins disant mais pourra être attribuée à celle présentant le meilleur rapport prix, délai, et qualité de service (mieux disant).

3-2-3- L'adjudication

L'appel d'offre peut être lancé par voie de presse ou directement auprès d'un nombre restreint de fournisseurs remplissant un certain nombre de conditions. Dans ces deux cas, les fournisseurs sont invités à déposer leur soumission sous enveloppe cachetée. Ces enveloppes seront ouvertes en séance publique à une date fixée par avance.

Dans ce cas, le contrat sera passé avec celui qui aura repondu à l'ensemble des clauses prévues dans le cahier des charges et sera le mieux-disant.

Cette pratique existe principalement pour les marches d'Etat, ou les grandes administrations mais présente un inconvénient majeur qui est interdire toute négociation avec les fournisseurs.

3-2-4- Rédaction de l'appel d'offres

« L'appel d'offre accompagné du cahier des charges comprenant la désignation des produits, la quantité, le délai, la qualité ainsi que les conditions de paiement, sera adressé à un nombre raisonnable de fournisseurs. Il y sera mentionné une date limite de réponse au-delà de laquelle celles-ci ne seront plus prises en compte. Il ne sert à rien d'aller consulter des

fournisseurs insuffisamment qualifiés et dont les critères qualitatifs sont connus pour ne pas répondre aux exigences de l'entreprise »[18].

3-2-5- Les documents constituant de l'appel d'offre

Plusieurs documents constituent le dossier d'un appel d'offre :

- ✓ Une lettre d'introduction, un accusé réception et un guide de l'appel d'offres ;
- ✓ Le cahier des charges des produits ou services un questionnaire ;
- ✓ Un guide de réponses, une lettre d'introduction qui présente le contexte de la consultation et les objectifs visés ;
- ✓ Un accusé réception que doivent retourner les fournisseurs ;
- ✓ Un guide de l'appel d'offres qui donne les principes particuliers régissant son déroulement ;
- ✓ Un questionnaire afin de recueillir des informations générales sur le fournisseur ;
- ✓ Un guide de réponses qui précise les supports à utiliser, les formulaires-types, les délais de réponse.

Section 02 : L'organisation du cycle Achats/Fournisseurs

L'étude de l'organisation de la fonction achats nous permettra de connaitre les différents types d'organisation de la fonction achats et la relation avec d'autres services de l'entreprise.

I- L'organisation des achats

La fonction achats est rattachée suivant le type de management et l'objectif de l'entreprise. La fonction achats peut se retrouver rattachée à la direction générale ou à la direction financière. Ainsi on distingue : les organisations centralisées et les organisations décentralisées [(19)].

Le rattachement de la fonction achats dépend de l'importance de celle-ci dans l'entreprise et les objectifs fixés par l'entreprise.

[18]PHILIPPE (C) : *Op*.cit, p.203.
[19]BECOUR (J-C) et BOUQUIN (H) : *O*p.cit, p.159-160.

1-1- Les organisations centralisées

Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique. Celle-ci peut être rattachée à la direction générale de l'entreprise, ce qui témoigne du caractère stratégique de la fonction, ou à une autre direction, le plus souvent la direction administrative et financière. Au fur et à mesure de la professionnalisation des achats, les acheteurs aspirent bien évidemment à davantage d'indépendance. Le rattachement à la direction générale est souvent le signe d'une certaine maturité de la fonction, tandis, qu'être sous l'autorité de la direction financière montre que la stratégie achats de l'entreprise porte avant tout sur les réductions de coûts et moins sur la recherche de la qualité et de l'innovation. Une direction achats centralisée gère à la fois les achats de production et les achats hors production.

1-2- Les organisations décentralisées

Dans le cadre d'une organisation décentralisée, les achats sont directement rattachés à la direction business unit. Ce type d'organisation est plus fréquent dans l'industrie. Loin des fonctions centrales, les achats n'en sont pas moins stratégiques au sein de leur business unit puisque les équipes sont essentiellement focalisées sur les achats de production. Un même groupe peut donc posséder plusieurs directions achats, sans qu'il y ait nécessairement un lien entre elles. Autre cas de figure : des achats de production gérés en local mais des achats hors production centralisés au niveau du siège social.

II- La Fonction Achats dans l'Entreprise

Du fait des missions qui lui incombent, la fonction achats est amenée à travailler avec deux types principaux clients internes, qui nous pouvons qualifier de clients « amont » et de clients « aval ». « Les premiers regroupent le marketing et le bureau d'étude, les seconds regroupent la production et la logistique.

A ces clients principaux, on peut ajouter des fonctions comme la finance et le service commercial, montrant une fois de plus que la fonction achats est une fonction transversale, en lien permanant avec des autres fonctions de l'entreprise »[20].

[20]JEAN-MICHEL (M) et EMMANUELLE (B) : *Op*.cit, p.143-146.

2-1- La fonction achats et le bureau d'études

Dans le cas d'une entreprise possédant un niveau de maturité élevé, les attentes du bureau sont importantes. Une bonne relation entre les deux départements permettra d'éviter des pertes de temps dans le développement. Le rôle et la responsabilité de l'acheteur envers le bureau sont donc de trouver des alternatives, voire des nouveaux composants ou produits susceptibles de satisfaire son client interne.

2-2- La fonction achats et Le marketing

L'activité de marketing achats est importante. Dans ce cas, le lien avec le service marketing de l'entreprise est particulièrement important, les « découvertes »de l'acheteur devant être intégrée dans élaboration de la politique de marketing de l'entreprise. Dans tous les cas, l'acheteur doit être capable d'apporter son soutien au marketing dans sa réflexion sur l'évolution des produits ou du marché.

2-3- La fonction achats et la production

Le management de la qualité passe par la relation entre la production et la fonction achats FA. C'est à travers sa coopération avec le service production que l'acheteur peut spécifier le niveau de qualité requis auprès de ses fournisseurs. De la même manière, la production communique auprès de l'acheteur sur le suivi de la qualité et les problèmes rencontrés, ce qui permet à l'acheteur de faire évaluer le produit.

La production est généralement le principal client des achats et surtout le plus stratégique. La satisfaction de la fonction production est donc un des premiers indicateurs de performance des achats.

2-4- La fonction achats et la finance

Le service achats est impliqué dans la négociation des conditions de paiement avec les fournisseurs. Cette relation est donc particulièrement importante.

La fonction achats collabore avec la finance et le contrôle de gestion dans le suivi de sa performance et dans la détermination d'une stratégie avec des objectifs financiers précis.

2-5- La fonction achats et la logistique

Le service achats a pour mission de fournir les éléments nécessaires à la production et faire en sorte que le résultat produit par l'entreprise soit livré à temps au client final.

Il doit être aussi sensible aux problèmes éventuels de stockage de l'organisation. En conséquence, et une fois de plus, l'acheteur doit tenir compte de ces contraintes, notamment de la mise à disposition du produit/ élément.

III- La politique d'achats

La politique d'entreprise est une affaire de la direction. C'est cette dernière qui en sera le moteur et l'initiatrice. Cette politique générale doit se diviser en politiques particulières, propres à chaque fonction.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont « clientes »de la fonction achats. La politique d'achats doit être connue de tous et soutenue par tous [(21)].

La politique d'achats est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. En outre, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale et porte sur les points suivants, constituant autant de domaines d'action complémentaires :

3-1- Politique produits

Elle s'inscrit dans le cadre d'une description technique à l'aide de cahiers des charges permettant l'homogénéisation et l'harmonisation des différents types de produits, prestations ou services achetés. Les produits doivent être de qualité dite « juste pour juste », c'est-à-dire correspondant à une optimisation optimale intégrant la notion de service à moyen ou long terme.

3-2- Politique fournisseur

La politique de notre entreprise en matière de relation fournisseurs va dans le sens d'une fidélisation de ceux-ci. Pour ce faire, la relation de long terme créée par cette politique doit être gérée à l'aide d'un système de mesure de performances du panel fournisseurs existant ou futur.

[21]PERROTIN (J) et BRUGIERE (F), *Op*.cit, p.24-30.

3-3- Politique de communication

Elle s'exerce à deux niveaux :

- ✓ En interne, le service achats est un lieu d'échanges privilégié dans lequel les différents acteurs des établissements du groupe peuvent intervenir au travers de notre Intranet ;
- ✓ En externe, le service achats met en œuvre tous les moyens permettant au groupe de fournir une image forte en matière d'éthique et de compétences dans le domaine des achats.

3-4- Politique de ressources humaines

Dans l'économie actuelle, l'acte d'achat est devenu complexe et les profils des acteurs de la fonction sont en constante évolution. Le niveau exigé pour exercer cette profession est de plus en plus élevé et, en s'appuyant sur les compétences internes, le groupe met en place une « filière » pour favoriser des modes, de pensées et d'actions, communes à l'ensemble des acheteurs du groupe. Les qualités essentielles que l'on attend généralement d'un acheteur sont :

- ✓ La compétence ;
- ✓ La crédibilité ;
- ✓ Le discernement ;
- ✓ L'indépendance ;
- ✓ La responsabilité.

3-5- Politiques qualités

Le service achats s'engage à mettre le processus achats sous assurance qualité ISO 9001: 2000 (pilotage, maîtrise des processus et obligation de résultats). L'article 7.4 de la norme ISO 9001 : 2000 traite globalement des obligations du service achats en trois étapes :

- ✓ Les obligations concernant le processus d'achats :
  - ➢ L'organisme doit s'assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achats spécifiées.

- Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final ;
- L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme ;
- Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis ;
- Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.

✓ Les obligations concernant la communication :

- Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter ;
- Les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements doivent être clairement définis ;
- Les exigences pour la qualification du personnel doivent être formalisées ;
- Les exigences relatives au système de management de la qualité doivent être formalisées ;
- L'organisme doit s'assurer de la pertinence des exigences d'achats spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.

✓ Les obligations concernant le contrôle des produits, activités ou services achetés :

- L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées ;
- Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état, dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit prévues.

3-6- Déontologie

Elle se décline selon trois axes :

✓ L'établissement des règles et procédures :

La corruption est toujours latente dans l'environnement de la FA, d'où la nécessité de mettre en place des règles, des chartes, des procédures, afin d'apporter plus de transparence et

de conserver la confiance des fournisseurs et des clients. Le groupe possède un cahier de procédures et une charte de déontologie dont les éléments suivants sont les principes fondateurs :

- Évaluation et sélection des fournisseurs ;
- Implication des fournisseurs en amont ;
- Communication et échange d'informations avec les fournisseurs ;
- Propriété intellectuelle et industrielle ;
- Fréquences de consultation des fournisseurs ;
- Principes de contractualisation – principales clauses contractuelles ;
- Principes de remise en cause des fournisseurs ;
- Politique d'approvisionnement ;
- Conditions générales d'achat.

✓ Procédures vis-à-vis des fournisseurs : Une stricte égalité doit être assurée entre les fournisseurs tout au long du processus d'achat :

- Envoi de dossiers semblables ;
- Demande de renseignements similaires ;
- Égalité d'accès à l'information ;
- Déroulement des négociations identique ;
- Synthèse des contacts, des offres et des négociations pour chaque affaire.

✓ La charte éthique :

L'éthique achat, c'est l'ensemble des règles de comportement que l'on s'impose ou que l'on impose à ses fournisseurs. Une charte déontologique a été mise en place. Ce document, distribué à l'ensemble des acheteurs, décrit non seulement les procédures d'achats, mais fixe au silles règles d'éthique auxquelles ils doivent se soumettre. Il y est autant question de transparence que d'intégrité ou de responsabilité. Le grand principe de la charte déontologique consiste à rappeler quelques règles de bonne conduite et à informer les acheteurs des risques du métier. La volonté du service achats est de faire respecter ces mesures préventives.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de cerner les notions liées aux systèmes d'informations et d'organisations du cycle Achats/Fournisseurs, de connaitre les objectifs que revêtent les achats pour l'entreprise, mais également de comprendre comment les achats sont organisés. Dans le chapitre qui suivra nous verront comment l'audit de conformité du cycle Achats /Fournisseurs se déroule.

Introduction

L'entreprise ne peut maîtriser son activité, en amont et en aval, qu'avec une meilleure prospection de son marché, une bonne sélection de ses fournisseurs, avec un planning scrupuleusement établit permettant de canaliser l'ensemble des informations dont elle dispose. Pour permettre à l'entreprise de bien cerner les risques afférents à ses activités, la mise en œuvre d'un audit interne, périodique, des achats est indispensable.

L'audit interne est un contrôle qui s'effectue au sein de l'entreprise elle-même, relatif à la bonne application et l'efficacité des méthodes et des pratiques préconisées. L'audit interne vise, dans le cadre d'une approche plus globale d'assistance au management, la révélation des dysfonctionnements pour améliorer les performances.

De ce fait, la démarche de l'auditeur, consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigramme, système d'informations et comparer entre la règle et la pratique, ce qui devrait être et ce qui est.

Section 01 : Méthodologie d'évaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne constitue une étape indispensable de la démarche d'audit. Elle permet d'apprécier l'organisation et le système d'information. Toute mission d'audit (externe ou interne) débute par une évaluation du contrôle interne.

I- Définition des concepts

Il sera question dans cette section d'aborder la définition des notions de l'audit interne et les différents types d'audits interne.

1-1- Définition de l'audit interne

«L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses

processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »[1].

1-2- Définition de l'audit de conformité

« L'audit de conformité (ou l'audit de régularité) a pour objectif l'évaluation de la bonne application des politiques, instructions et règles en vigueur, et la conformité des directives données et des actions, avec les dispositions légales et réglementaires.

L'audit de conformité est le plus souvent associé à l'audit opérationnel. Comme lui, il relève de la fonction audit interne »[2].

1-3- Définition du contrôle interne

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ Réalisation et optimisation des opérations ;
- ✓ Fiabilité des informations financières ;
- ✓ Conformités aux lois et aux règlementations en vigueur »[3].

Le contrôle interne est un système incontournable qui permet à l'entreprise d'assurer la maîtrise de son fonctionnement et son développement, d'attendre ses objectifs dans un cadre harmonieux.

1-4- Définition de l'audit des achats

L'audit des achats est : l'ensemble de procédure et de méthode de contrôle visant à comparer la situation existante de la fonction et de processus achats par rapport aux référentiels existants, interne et externe. L'audit est mené de manière professionnelle et indépendante.

[1]La définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI).
[2]Alain (B) : Comptabilité Et Audit, Edition FOUCHER, Paris, 2014, p.509.
[3] VAURS (L) : Audit Interne, édition ORGANISATION, Paris, 2007, p.57.

II- L'objectif de l'audit des achats

« Dans son fonctionnement quotidien, le processus des achats à la mission de rependre aux besoins des utilisateurs en obtenant les approvisionnements définis au meilleur coût, suivant les spécifications et dans des délais requis auprès de fournisseurs retenus pour leur standing et la qualité de leurs services. Il lui appartient aussi d'informer les utilisateurs des incidents, fluctuations, modifications qui, dans le court terme, peuvent affecter les sources d'approvisionnement de l'entreprise et ainsi conduite les utilisateurs à reformuler leurs besoins »[4].

Les objectifs de l'audit des achats sont :

- ✓ S'assurer que l'entreprise dispose de moyens humains et matériels permettant l'atteinte des objectifs fixés ;
- ✓ S'assurer de l'existence des procédures d'achats, formalisées, de leurs applications et leurs efficacités ;
- ✓ S'assurer la régularité et la conformité des procédures d'achats aux dispositions légales et règlementaires ;
- ✓ S'assurer que les objectifs du processus achats sont cohérents avec la politique générale et les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- ✓ S'assurer de la pertinence des résultats par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise.

III- Conduite d'une mission d'audit du cycle Achats /Fournisseurs

L'objet d'une mission d'audit est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus, ou le système, de l'entité à auditer. Etude au sens large : analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de recommandations (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'actions des audités.

Pour arriver à réaliser une bonne évaluation du contrôle interne, l'auditeur interne doit suivre une démarche type qui s'articule auteurs de trois (03) grandes étapes et utiliser un certains nombres d'outils d'audit en vue d'assurer la conformité des procédures de contrôle interne.

[4]BEOUR (J) et BOUQUIN (H) : Audit Opérationnel, édition ECONOMICA, Paris, 2008, p.127.

Les étapes sont :

- ✓ La phase de planification de la mission « les normes et les modes d'applications appliqués (MPA) 2200 » ;
- ✓ La phase d'accomplissement (réalisation ou terrain) de la mission « les normes et MPA 2300 » ;
- ✓ La phase de communication des résultats (conclusion) « synthèse et rapport d'audit ». « les normes et MPA 2400 ».

Ci-après le détail de chaque étape de réalisation d'une mission d'audit :

3-1- La phase de planification

L'intervention de l'audit commence par la phase planification, cette phase est basée sur des travaux préparatoires avant passé à l'action, elle exige des auditeurs de fortes capacités de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre.

Les Principaux points à étudier dans cette étape sont les suivants :

- ✓ L'établissement d'ordre de mission ;
- ✓ Prise de connaissance de l'entité auditée ;
- ✓ Identification des risques ;
- ✓ Identification de la mission (objectifs généraux et spécifiques) ;
- ✓ Elaborer le programme de travail.

3-1-1- L'établissement d'ordre de mission

« L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne. Il est adressé à tous les membres, concernés par la mission. Il s'agit évidemment des audités »[5]. Il contient l'objet de la mission, une brève description de la mission, la date de début de la mission et la durée provisionnelle de la mission.

« Il contient des mentions obligatoires et des mentions facultatives :

- ✓ Les mentions obligatoires :

[5] Renard (J) : Théories Et Pratique De L'audit Interne, édition ORGANISATION, Paris, 2007, p.218-219.

Telle que le la désignation précise du mandant et sa signature, les noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'audit interne.il faut noter que l'objet de la mission doit être clairement défini dans la lettre.

- ✓ Les mentions facultatives :

Représente la taille de la lettre, car il faut présenter au minimum un texte court, il n'est pas obligatoire d'avoir une lettre avec un texte long »[6].

3-1-2 - La prise de connaissance générale de l'entité auditée

Cette phase constitue un préalable à chaque mission, la collecte des informations est nécessaire ou déroulement de la mission, ces informations doivent être variées et pertinentes.

« La prise de connaissance de l'entité auditée doit permettre à l'auditeur de situer l'entreprise sur son marché, par rapport à ses concurrents, d'identifier ses principales caractéristiques de fonctionnement et d'organisation et d'apprécier son évolution dans le temps. L'auditeur acquiert cette connaissance au travers des entretiens avec les dirigeants, l'étude de la documentation interne et externe sur l'entité et son secteur, la visite des locaux »[7].

L'objectif principal de la phase de prise de connaissance générale de l'entité auditée est d'identifier les éléments suivants :

- ✓ Les caractéristiques de l'activité ou de l'entité auditée ;
- ✓ Les référentiels en vigueur, de l'activité/structure auditée ;
- ✓ Les objectifs de la mission ;
- ✓ Les moyens nécessaires, en hommes et en temps, à allouer à la mission ;
- ✓ Les stades auxquels la supervision doit s'exercer (fixer le champ de la mission).

[6] *Idem :* p.219.
[7] JEAN(R) et autre : L'audit Opérationnel, édition PRESSE UNIVERSITEIRES, Paris, 1984, p.55.

3-1-3-Identification des risques

« L'auditeur interne doit 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 »[8].

Le risque es défini comme étant : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs »[9].

L'auditeur doit matérialiser avec un tableau des risques, qui doit être le fil conducteur du déroulement de la mission.

Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission, elle permettra, à l'auditeur, de construire son référentiel et, en même temps, de concevoir son programme de travail et de l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

3-1-4- Définition des objectifs (généraux et spécifiques) de la mission

La définition des objectifs obéit à une démarche complexe, car plusieurs structures organisationnelles sont impliquées. Il s'agit de la direction générale et du comité d'audit.

Les objectifs généraux d'une mission d'audit interne : « ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Les objectifs spécifiques précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées. Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle »[10].

3-1-5- Elaboration du programme de travail

Il s'appelle « rapport d'orientation » ou encore « plan de mission » ou encore « Termes de référence » ; quelles que soient la forme et son appellation et conformément à la

[8] La Norme Evaluation Des Risques Dans La Planification De La Mission (2210 : IFACI): Cadre De Référence International Des Pratique Professionnelles De L'audit Interne, Edition IFACI, Paris, 2012, p.194.
[9] SCHICK (P): *Op.*cit, p.12.
[10] RENARD (J) : *Op.*cit, p.242.

norme 2240 « ce programme de travail doit être formalisé. C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit »[11].

À ce stade, le contenu du Contrat est élaboré par l'audit interne, il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son approbation lors de la réunion d'ouverture, de la phase réalisation. À ce moment seulement, il revêt, donc, son caractère contractuel.

« Les programmes de travail doivent faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission »[12].

3-2- La phase accomplissement

Elle fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. C'est à ce stade que l'on fait appel aux capacités d'analyse et au sens de déduction qui vont permettre à l'auditeur de réaliser/réussir sa mission d'audit.

Les principaux points à analyser sont les suivants :

- ✓ Conduire la réunion de lancement de la phase accomplissement ;
- ✓ Collecter les informations et construire les preuves d'audit ;
- ✓ Elaborer des recommandations ;
- ✓ Préparer des conclusions audits.

3-2-1- Conduite de la réunion de lancement de la phase accomplissement

A cette réunion, participera toutes les personnes concernées par la mission, et bien sur l'équipe d'audit. L'objectifs du la réunion est :

- ✓ Présenter les objectifs et le périmètre de la mission ;
- ✓ Présenter la méthodologie de conduite de la mission ;
- ✓ Les auditeurs exposent leurs méthodes de travail, et s'ils le peuvent fixent les premiers entretiens avec les personnes présentes.

Cette réunion permet de conformer les objectifs de la mission, lever les incompréhensions et réduire les craintes.

[11] *Idem*, p.240.
[12] *Idem*, p.25.

3-2-2- Collectés les informations et construire les preuves d'audit

Cette étape permet de passer en revue la documentation du système de contrôle interne de l'auditée afin :

- ✓ De recueillir les informations nécessaires à la préparation des activités d'audits et des documents de travail applicables ;
- ✓ D'obtenir une vue générale de l'entendue de la documentation du système afin de détecter les menaces potentielles.

Le travail sur le terrain, permet de dégager les preuves d'audits à partir des tests d'audit qui sont déjà définis dans le programme de travail. « Il sera nécessaire, à ce stade, de s'assurer de la qualité des preuves collectées (pertinentes, fiables, suffisantes). Cette étape fait l'appel aux techniques d'audit (interview, observation physique, sondages, etc.). Le détail des travaux réalisés est formalisé par les auditeurs sur les papiers de travail qui constituent les preuves d'audit »[13].

« Sur la base de travail de terrain préalablement établi, l'auditeur initialise les feuilles de couvertures qui donneront lieu à un ensemble de vérifications sur les procédures d'achat »[14].

Il convient d'évaluer les preuves d'audit par rapport aux critères d'audit pour élaborer les constatations d'audit. Les constations d'audit peuvent ressortir soit une conformité (C) soit une non-conformité aux critères d'audit (NC).

3-2-3- Elaboration des recommandations

Les feuilles de couvertures (feuilles/fiches de test) qui relèvent les dysfonctionnements donneront lieu à l'établissement d'une fiche d'audit relevant le fait/constat et des recommandations (fiche d'observation).

Une recommandation est : « l'expression d'une mesure qui vise à renforcer l'efficacité du contrôle. Il est possible que pour corriger un dysfonctionnement donné. Il existe plusieurs solutions (mesures correctives). Le choix de la mesure corrective qui fera l'objet de la

[13] BERTIN (E) : Audit Interne : Enjeux Et Pratiques Internationale, Edition ORGANISATION, Paris, 2007, p.43.
[14] SCHICK (P): *Op*.cit, p.87.

recommandation sera déterminé par des considérations de coûts, rapidité de mise en œuvre, facilité de réalisation »[15].

3-2-4- Préparation des conclusions d'audit

A la fin de la phase terrain, l'auditeur doit préparer la synthèse des conclusions retenues dans un projet de rapport. Le projet de rapport devra faire l'objet d'une validation lors d'une réunion de clôture/validation, tenue avec l'entité auditée.

3-3- La phase de conclusion « rapport et suivi »

« L'objectifs final de l'audit interne est l'établissement d'un texte écrit et circonstancié, dénommé rapport d'audit. Dans ce rapport, l'auditeur exprime un avis et donne une opinion sur l'objet audité »[16].

Cette étape finale se décompose comme suit :

- ✓ La rédaction du projet du rapport ;
- ✓ La réunion de validation du projet de rapport.

3-3-1- La rédaction du projet de rapport

C'est la récapitulation de l'ensemble des fiches d'observations que l'auditeur a pris le soin de classer, d'une façon logique et par ordre d'importance. Il présente la totalité des constats, assortis des causes, conséquences et recommandations. Le projet du rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de l'audit (audités), dans les meilleurs délais, leur permettant d'en prendre connaissance avant la réunion de validation.

3-3-2- La réunion de validation

« Cette réunion a pour objectifs de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions, de façon à rendre le rapport incontestable »[17]. «Cette réunion présente plusieurs objectifs : présenter et valider les constats, expliquer les recommandations, fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission »[18].

[15] IFACI : Méthodologie De Conduite D'une Mission D'audit Interne, Edition IFACI, Paris, 2013, p.31.
[16] SCHICK (P): *O*p.cit, p.200.
[17] SCHICK (P): *Op*.cit, p.122.
[18] KHELASSI (R) : *Op*.cit, p.199.

La réunion de validation vaut accord pour le rapport définitif. Au terme de la réunion de validation il n'y a plus lieu de commenter, mais d'agir.

3-3- Le suivi de rapport ou de mission

Afin de s'assurer de l'efficacité de l'audit et pour atteindre l'objectif défini, l'auditeur doit :

- ✓ Vérifier que toutes les parties concernée sont reçu une copie du rapport d'audit ;
- ✓ Veiller à ce que le service audité ait remis une réponse écrite au rapport d'audit ;
- ✓ Vérifier la réalisation de l'action corrective dans les délais fixés ;
- ✓ Evaluer l'efficacité de l'action corrective mise en œuvre.

« L'auditeur est chargé de déterminer et de déclencher toutes les actions correctives nécessaires pour traiter une non-conformité. Il convient de mener les actions correctives et les actions de suivi ultérieures, qui peuvent inclure des audits supplémentaires, dans les délais convenus. Il convient que l'audité informe le client de l'audit de l'état d'avancement des activités d'action corrective »[19].

Section 02 : Outils et techniques de collecte et d'analyse de données

L'auditeur utilise un certain nombre d'outils, les mieux adaptés, lui permettant d'atteindre les objectifs fixés. Il lui est même possible d'utiliser plusieurs outils pour atteindre un seul objectif, aux fins de validation.

De ce fait, une bonne connaissance de ces outils s'avère indispensable pour les auditeurs. Ainsi, nous allons exposer les outils les plus importants, selon leur utilisation la plus prépondérante : pour acquérir des connaissances et pour effectuer les tests d'audit.

I- Les moyens d'acquérir les informations

Pour acquérir des informations, sur le domaine ou le sujet à auditer, les auditeurs utilisent un certain nombre d'outils qu'ils doivent maitriser, à savoir :

[19] KHELASSI (R) : *Op*.cit. p.200.

1-1- Le narratif

La narration doit être structurée, logique et précise. « Il ne s'agit donc pas d'un compte rendu, mais d'une description, la plus factuelle possible, construite pour être comprise et exploitée. Le choix du mot juste est fondamental. Faute de se prêter à une normalisation, la transcription narrative ne semble pas le meilleur moyen de transmettre l'information»[20]. La transcription narrative est nécessairement préparée par la mise en forme des notes prises en réunion ou établies à l'issue de la réunion.

L'évaluation de la technique de narration permet de dégager des inconvénients et avantages.

Inconvénients	Avantages
• Difficulté de retrouver les informations. • Difficulté de compréhension.	• Création d'un climat favorable. • Informations inattendues.

Source : KHELASSI(R) : Les Applications De L'audit Interne, Edition HOUMA, Alger, 2010, p.108.

1-2- Organigrammes

Un organigramme est un graphique représentant la structure d'une organisation avec ses éléments et leurs relations. « On distingue les organigrammes hiérarchiques et les organigrammes fonctionnels.

- ✓ Organigramme hiérarchique : Dispositif essentiel du contrôle interne. Il est de la responsabilité de la direction générale.
- ✓ Organigramme fonctionnel : Peut être établi par l'auditeur pour repérer, notamment :
  - ➢ Les personnes qui exercent plusieurs fonctions ;
  - ➢ Les fonctions partagées entre plusieurs personnes ;
  - ➢ Les fonctions non attribuées ;
  - ➢ Les personnes sans fonctions »[21].

[20] ALAIN (B) : Comptabilité Et Audit, Edition FOUCHER, Paris, 2014, p.510.
[21] ALAIN (B): *Op.*cit, p.510-511.

Cet outil aide à passer de l'organigramme hiérarchique à l'analyse des postes de travail, facilité l'étude de la séparation des tâches et des contrôles réciproques.

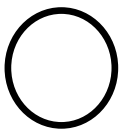
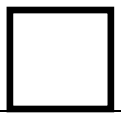
« La collecte des organigrammes de l'entreprise, par l'auditeur, est importante afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes et/ou à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles. Pour des raisons liées à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, il peut exister des différences non négligeables entre l'organigramme officiel et les responsabilités/fonctions réelles »[22]. Cela lui évite de perdre du temps lors de sa prise de connaissance des systèmes.

1-3- Le diagramme de circulation

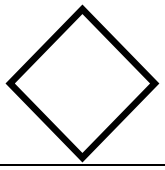
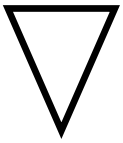
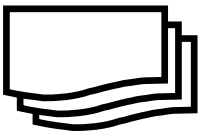
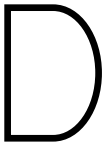
« Un diagramme de circulation est un schéma descriptif de l'utilisation et de la circulation de l'information. Cette représentation distingue l'original d'un document de ses copies. Elle utilise des symboles normalisés attribués aux opérations effectuées sur les documents et sur les données : création, duplication, saisie, traitement, consultation des fichiers, impression, classement, archivage, etc.»[23].

Le diagramme est à l'usage de l'auditeur et non pas un support de discussion avec les interlocuteurs de l'entreprise.

Cet outil est utilisé pour accroitre la compréhension d'un processus. Très souvent les cabinets ont développé des symboles standardisés et une méthode spécifique d'élaboration de ces diagrammes. D'une façon générale, on peut retenir les symboles principaux suivants :

	Opération sur un document	Etablissement Comptabilisation Inscription
	Contrôle sur un document	Vérification Comparaison

[22]GERARD (V): Controlor & Auditor, Edition DUNOD, Paris, 2006, p.179.
[23]ALAIN (B): *Op*.cit, p.512.

	Décision	Débranchement en fonction de l'option choisie
	Classement définitif	Classement : armoire, classeur, fichier, etc.
	Classement temporaire	Classement en attendant la transmission d'un document
	Document	
	Document en deux exemplaires	Chaque cadre horizontal figure un exemplaire
	Document mis en attente	En attendant la réception d'une pièce justificative

Source: GERARD (V): Controlor & Auditor, Edition DUNOD, Paris, 2006, p.180.

La technique du diagramme de circulation va être le plus souvent utilisée pour tester l'application d'une procédure. Ce sera au départ un audit de conformité et donc un moyen précis et efficace de s'assurer par une synthèse rapide que la procédure examinée est correcte. Il faut insérer la norme iso sur les symboles des diagrammes de flux.

1-4- Les interviews

L'interview est une méthode qui consiste à recueillir oralement des éléments et des repères utiles à une synthèse. « Elle ne doit pas être confondue avec une conversation de salon ou un entretien. La coopération de l'interlocuteur et la dimension constructive de la réunion reposent sur un travail de préparation de :

- ✓ Réunion des informations sur le rôle et les préoccupations de l'interlocuteur ainsi que sur les activités liées au thème ;
- ✓ Préparation d'une liste exhaustive des questions à poser ;
- ✓ Rédaction précise de chacune des questions ;
- ✓ Choix de la technique à utiliser »[24].

1-5- La grille d'analyse des taches

La grille d'analyse des taches est « un tableau à double entrée qui sert à la détection des faiblesses de l'organisation. C'est un relevé statique, établi pour les opérations de chaque fonction principale et pour les activités de chaque processus élémentaire. Une ligne est réservée à chaque tâche, une colonne à chaque acteur et une colonne NEANT s'il n'y a pas d'acteur prévu »[25].

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. Il permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure.

	Nature	Resp. courrier	Resp. achats	Comptable	Gestionnaire	Directeur	Non réalisé
Fonctions		A	B	C	D	E	
Réception	O	×					
Transaction	O						×
RapproFact/BC	C		×				
RapproFact/BR	C		×				
Vérification des factures	C		×				
Comptabilisation	E			×			

[24] ALAIN (B: *Op*.cit. p.506.
[25] *Idem,* p.511.

Ordonnancement	A				×		
Etablissement du chèque	F			×			
Signature du chèque	A					×	
Envoi du chèque	O			×			

Source: GERARD (V): Controlor & Auditor, Edition DUNOD, Paris, 2006, p.184.

Cette grille peut se présenter comme suit :

- ✓ Première colonne : découpage unitaire des opérations ;
- ✓ Deuxième colonne : nature de la tâche :
  - ➢ Opérationnelle O ;
  - ➢ Enregistrement E ;
  - ➢ Autorisation A ;
  - ➢ Financière F ;
  - ➢ Contrôle C.

II- Les moyens de contrôle

Pour procéder à des vérifications, des outils sont mis à la disposition des auditeurs dont les principaux sont les suivants :

2-1- Les sondages

« La méthode des sondages consiste à travailler sur un échantillon représentatif, extrait de manière aléatoire dans une population homogène. On observe un caractère sur lequel porte l'analyse, puis on extrapole la conclusion à la population entière. La taille de l'échantillon dépend de la précision requise et non de la taille de la population»[26].

Les trois catégories de sondages sont : les tests de dépistage, les sondages pour acceptation et les sondages informatifs. Et après avoir mesuré l'ampleur d'un phénomène, il importe d'en rechercher les causes.

[26] ALAIN (B): *Op*.cit. p.505.

2-2- Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Dans certains cas l'auditeur utilise des questionnaires. Il existe, d'ailleurs, des questionnaires standardisés de questions, ouvert ou fermé, check-lists, à choix multiples et le questionnaire de contrôle interne QCI. Quel que soit le type de questionnaire utilisé, l'auditeur doit adapter l'outil à l'entreprise, au secteur et garder le recul nécessaire. Le questionnaire doit guider l'entretien et surtout ne pas emprisonner l'auditeur et son interlocuteur. Il ne doit pas être rempli par l'interlocuteur et se substituer à l'entretien.

« Les QCI sont les outils de base en matière d'analyse du dispositif de contrôle interne. Chacun porte sur une organisation, une fonction, un processus donné. Il est spécifique à la mission. Il porte sur les activités, les opérations, les acteurs, les tâches élémentaires, leur maitrise. L'objectif est d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour chaque opération à risque. Le QCI comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle : qui, quoi, où, quand et comment »[27].

2-3- L'entretien

« L'entretien est une technique privilégiée de l'audit qui permet la collecte d'informations, assortie d'explications et de commentaires, auprès de personnes impliquées dans le service étudié ou concernées par le thème traité »[28].

Il se décompose en trois phases [29]:

- ✓ La préparation ;
- ✓ L'entretien ;
- ✓ La suite de l'entretien.

Cet outil est souvent celui qui est le plus difficile à conduire c'est pourquoi la préparation est importante.

- ✓ La préparation : Elle se décompose en trois parties :
  - ➢ Prendre rendez-vous : ceci permet de s'assurer de la disponibilité de l'interlocuteur. Il est préférable de prévoir une heure de début et d'estimer la durée de l'entretien.

[27]ALAIN (B): *Op*.cit. p.505.
[28]KHELASSI(R) : Les Applications De L'audit Interne, Edition HOUMA, Alger, 2010, p.108.
[29]GERARD (V): *Op*.cit, p.176-177.

- Connaitre son interlocuteur : dans la mesure de possible, l'auditeur essaiera de savoir à qui il a à faire. L'auditeur essaiera de collecter les informations pertinentes sur cette personne dans le contexte professionnel.
- Préparer son sujet et ses outils : pour cela l'auditeur doit avoir lu et compris l'ensemble des éléments inclus dans le dossier permanent se rapportant au sujet dont il doit discuter avec son interlocuteur.

✓ L'entretien :

Pendant l'entretien l'auditeur se concentre sur le processus et le contenu. Il est important d'écouter attentivement les réponses de son interlocuteur et lui demander de les illustrer par des exemples. La difficulté pour l'auditeur est de rester neutre. L'auditeur ne doit pas oublier que c'est lui qui mène l'entretien et non l'inverse.

Afin de s'assurer de sa bonne compréhension, l'auditeur peut résumer ou reformuler les informations recueillies. Il faut, aussi, demander des documents vierges ou complétés pour mieux visualiser ce dont on parle. Pendent l'entretien, l'auditeur peut varier la forme des questions. A la fin de l'entretien, ne pas oublier de remercier son interlocuteur pour le temps qu'il a consacré, en lui indiquant que l'équipe d'audit pourrait avoir des questions complémentaires par la suite.

✓ Après l'entretien : L'auditeur doit immédiatement, après l'entretien, formaliser ses notes et exploiter ce qui peut l'être.

2-4- L'observation directe et l'observation physique

« L'observation directe est une source d'information très productive. L'auditeur qui observe attentivement, soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite. L'observation est, aussi, une source riche d'exemples spécifiques qui sont utiles à l'illustration des conclusions générales.

Toutefois l'observation physique présente des limites :

✓ Elle n'est pas toujours possible : par exemple lorsque l'activité de l'entreprise est la construction au fond de l'océan ou bien le transport maritime ;
✓ A partir d'une observation physique ou directe il n'est pas possible de généraliser ;

- ✓ Peut-être subjective, puisque le comportement de l'observé change, en présence de l'auditeur»[30].

2-5- Les fiches d'observation

« Les fiches d'observation sont la formalisation du résultat de la comparaison entre un référentiel (la situation normale) et une réalité observée (la situation actuelle). La fiche d'observation, étaie l'opinion de l'audit interne sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle. Elle propose une analyse de la ou des cause(s) des éventuels dysfonctionnements ainsi que la ou les mesure(s) corrective(s) qui permettrait (aient) d'y remédier. La FO contient :

- ✓ Le référentiel ;
- ✓ Le (les) fait(s) ;
- ✓ La (les) cause(s) ;
- ✓ La (les) conséquence(s) ;
- ✓ La (les) conclusion(s) ;
- ✓ La (les) recommandation(s) ou mesure(s) corrective(s) »[31].

Les fiches d'observation constituent le corps du rapport d'audit détaillé, elles doivent être explicites pour tous les destinataires du rapport d'audit. Les fiches d'observation font partie des documents qui constituent le dossier d'audit.

Le format peut être différent selon les pratiques documentaires de chaque service d'audit interne. Il n'y a pas de formalisme préconisé.

III- Les moyens d'organisation

Pour organiser le travail d'audit, des moyens d'organisation sont communément utilisés et qui s'inspirent des normes de la profession, des pratiques universelles, de la réglementation…etc. à savoir :

3-1- La charte d'audit

La charte d'audit est un document important, exigé par la première des normes professionnelles, norme 1000 :« La charte d'audit interne est un document officiel qui précise

[30]GERARD (V): *Op* .cit, p.178.
[31]IFACI : Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, p. 87.

la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne ». La charte doit aussi garantir les conditions d'indépendance de la fonction et protéger les audités contre tout excès.

« Elle couvre notamment :

- ✓ La nature de la mission ;
- ✓ La programmation des missions et le rôle de que peut avoir l'encadrement ;
- ✓ Le déroulement d'une mission, vu des audités ;
- ✓ Le processus de validation des conclusions, la diffusion des rapports, la définition du droit de réponse ;
- ✓ Les responsabilités ;
- ✓ Le processus de suivi des recommandations ;
- ✓ Les points majeurs de déontologie :
  - ➢ Auditeurs : indépendance, droit d'accès, devoir de réserves, évaluation des systèmes et non des personnes ;
  - ➢ Audités : devoir de communication, droit à la protection »[32].

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

3-2- Les programme d'audit

Ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés dans un laps de temps et dans un but déterminé. « Un programme d'audit comprend toutes les activités nécessaires pour la planification, l'organisation et la réalisation des audits »[33].

Elaboré suite à une analyse des risques du domaine audité, le programme de travail permet de décrire, pour chaque objectif d'audit et donc chaque risque retenu, la nature des tests à mettre en œuvre pour obtenir une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. Il décrit également l'étendue des tests, les auditeurs chargés de les conduire et le calendrier de réalisation de ceux-ci.

[32]SCHICK (P) : Mémento D'audit Interne, édition DUNOD, Paris, 2007, p.28.
[33]ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de qualité et/ou de management environnemental, 1er édition, 01/10/2002, p.08.

« Le programme de travail contient :

- ✓ Les objectifs d'audit sélectionnés à partir des risques majeurs identifiés dans le Référentiel d'Audit (ou Référentiel de Contrôle Interne) ;
- ✓ Le(s) test(s) qui sera (seront) mis en œuvre pour évaluer l'efficacité du (des) dispositif(s) de contrôle interne clef(s) relatif(s) à un objectif d'audit ;
- ✓ La(les) procédure(s) d'audit qui sera (seront) mise en œuvre pour évaluer l'efficacité du (des) dispositif(s) de contrôle interne clef(s) relatif(s) à un objectif d'audit ;
- ✓ Les ressources en charge des procédures à mettre en œuvre et le calendrier de mise en œuvre »[34].

3-3- Les dossiers d'audit et les papiers de travail

À chaque mission doit correspondre un dossier composé, entre autres éléments des papiers de travail les plus significatifs.

3-3-1- Les dossiers d'audit

Au bout de quelques années, le dossier est devenu obsolète et sauf exigence légale, il n'est pas nécessaire d'en encombrer les armoires, seul le rapport d'audit sera conservé. Aujourd'hui beaucoup de documents élaborés par l'auditeur sont informatisés. Une révision périodique pour éliminer ce qui est devenu obsolète est à préconiser. Les documents de travail figurant dans le dossier seront expurgés et ne doit y trouver que ceux qui sont indispensables à la preuve ou à la compréhension des constats. « Dans le dossier de mission, deux catégories de documents seront sauvegardés :

- ✓ Des documents descriptifs : analyses de postes, organigrammes, tableau de risques, diagrammes de circulation, etc. ;
- ✓ Des documents explicatifs : feuilles d'interviews, questionnaires, FO, tableaux de rapprochement significatifs, résultat des tests, etc. »[35].

[34] IFACI : Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, p. 83.
[35] JACQUES (R) : Théorie Et Pratique De L'audit Interne, éditions organisation, 2010, p.420.

3-3-2- Les papiers de travail

L'auditeur doit utiliser toutes les ressources qui permettent de s'y retrouver facilement : couleurs distinctes, structures de dessin appropriées…etc. « Le papier de travail est le support obligatoire de tout constat, de toute observation : rien ne doit être laissé à la mémoire. Ces papiers de travail doivent être référencés. Comme les rapports d'audit, chaque papier de travail doit avoir un numéro de référence qui doit être croisé avec les documents correspondants du dossier d'audit»[36].

« Le contenu de papier de travail doit obligatoirement faire apparaitre les indications suivantes :

- ✓ Le nom de la structure auditée ;
- ✓ Le thème ;
- ✓ Le nom de l'auditeur ou ses initiales ;
- ✓ La référence et la date.

En plus de ces indications, le papier de travail se rapportant à un test et contient :

- ✓ L'objectif du test ;
- ✓ La structure du test : documents utilisés, …etc. ;
- ✓ Le détail du travail effectué et les résultats du test ;
- ✓ Eventuellement, la référence de la FO où seront analysés les écarts détectés »[37].

3-4- Le manuel d'audit

À la différence de la charte d'audit, le manuel est à usage interne. Comme la charte d'audit, le manuel d'audit est un document d'entreprise, qui va refléter l'organisation et les méthodes de travail du service d'audit interne. « Ce document, sorte de bible du service, doit remplir trois objectifs :

- ✓ Définir de façon précise le cadre de travail ;
- ✓ Aider à la formation de l'auditeur débutant ;
- ✓ Servir de référentiel»[38].

[36]JACQUES (R) :*Op*.cit, p.420.
[37]KHELASSI(R) : *Op*.cit, p.149.
[38]JACQUES (R) : *Op*.cit, p.418.

Il constitue, donc lui aussi, un élément important du contrôle interne de l'audit interne.

Le manuel doit être rédigé de manière claire et constamment mis à jour, sous la responsabilité du responsable de l'audit interne. Il doit être mis à la disposition des auditeurs interne. « Son contenu principal est-il contient, principalement :

- ✓ Décline les méthodes d'approche des processus ;
- ✓ Il tend d'être un référentiel ouvert de contrôle interne ;
- ✓ Les outils disponibles et leur utilisation telle que le questionnaire de contrôle interne ;
- ✓ Les normes d'établissement du diagramme de conduite des interviews ;
- ✓ Définir les règles comportementales des auditeurs internes ;
- ✓ Méthodes de travail, organisation, analyse des postes doivent être formalisées dans un document à usage interne ;
- ✓ Les normes spécifiques au service d'audit ;
- ✓ Définir les catégories professionnelles, le rattachement hiérarchique, les tâches à accomplir et la méthode à utiliser pour les réaliser ;
- ✓ Les conditions générales de travail d'auditeur interne »[39].

Conclusion

L'audit interne est une fonction normée, qui utilise des techniques/outils et une démarche précise dans le but d'atteindre les objectifs/assurances de : régularité, conformité, efficacité du système de contrôle interne et d'amélioration de la performance de l'entreprise.

L'évaluation du système de contrôle interne est le moyen, pour l'auditeur, qui lui permet de s'assurer de traitement correct des opérations. Elle constitue l'élément moteur de sa démarche.

[39] KHELASSI(R) : *Op*.cit, p.150.

Introduction :

L'auditeur interne, étant devenu un spécialiste du diagnostic, de l'appréciation des méthodes, procédures, analyses de postes, organisation du travail, l'auditeur a pris l'habitude d'émettre une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité. Telle procédure est-elle opportune ? Superflue ? Désuète ? Inutilement compliquée ? Inutile ? Incomplète ? Inexistante ? Et ce questionnement s'est peu à peu imposé au fur et à mesure que l'auditeur interne approfondissait son analyse dans la recherche des causes.

Il n'y a plus alors de référentiel clair et précis, ou plutôt le référentiel devient une abstraction, résultante de l'appréciation de l'auditeur interne sur ce qu'il considère comme devant être la meilleure des solutions possibles, la plus efficace, la plus productive, la plus sûre. Dans cette démarche, l'auditeur interne est d'autant plus efficace que son professionnalisme, sa connaissance de l'entreprise, son savoir-faire dans la fonction auditée sont plus importants. On voit tout naturellement s'esquisser le partage des tâches : à l'auditeur junior les audits de conformité et de régularité, mais à l'auditeur senior, plus expérimenté, les audits d'efficacité.

Section 01 : Evaluation de l'efficacité du cycle Achats/Fournisseurs

Lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on va au plus simple englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. C'est pourquoi il serait plus cohérent de parler d'audit de performance, mais le vocable « audit d'efficacité » est maintenant entré dans la pratique et le langage.

I- Définition de concepts

Dans cette section, nous allons parler sur les différents types d'audit interne.

1-1- Audit de la performance

« L'audit de la performance consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si des entreprises, des systèmes, des opérations, des programmes, des activités ou des

organisations fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficience et d'efficacité et si des améliorations sont possibles »[1].

1-2- Audit d'efficacité

L'efficacité, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente. Elle ce mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats et les objectifs fixés. Ainsi, une méthode de travail est efficace si elle permet de réaliser entièrement l'objectif fixé.

1-3- Audit d'efficience

L'efficience, dont le critère est de faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances (le savoir), aux techniques (le savoir-faire), aux comportements (le savoir être) et à la communication (le faire savoir). Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les sources utilisées. Ainsi, une méthode de travail est efficiente lorsqu'elle permet de réaliser les objectifs fixés tout en utilisant un minimum de ressource.

II- Critères d'évaluation de l'efficacité du cycle achats/fournisseur

Les critères permettant de juger l'efficacité d'un service des achats varient en fonction de l'activité de l'entreprise et de ses objectifs. Le processus achats/fournisseurs cherche à optimiser les critères suivant [(2)] :

- ✓ Critère de qualité ;
- ✓ Critère de quantité et de délais ;
- ✓ Critère de dynamisme du service ;
- ✓ Critère de prix.

2-1- Critère de qualité

Nombre et pourcentage de réception non conformes et refusées ou d'articles défectueux ou ayant été retraités en raison de la mauvaise qualité des produits acheté.

[1]Politiques et normes d'audit 2015 de la Cour et norme ISSAI 300.
[2]JEAN (R) et autres : L'audit Opérationnel, édition Presses Universitaire De France, Paris, 1989, p.94-95.

2-2-Critère de quantité et de délais

Nombre de ruptures de stock et pourcentage par rapport aux demandes, pertes de temps dues à des problèmes d'approvisionnement. Ces indicateurs doivent être complétés par des rations de rotation de stocks, de pourcentage de pertes dues à l'obsolescence et au niveau général de stocks par rapport à l'activité. Bien entendu, ces critères ne s'appliquent au service d'achat sauf s'il est aussi responsable de la gestion des stocks.

2-3- Critère de dynamisme du service

Nombre de nouveau fournisseurs et/ou d'appels d'offre émis pendant la période, temps passé avec les représentants des fournisseurs et nombre de ceux-ci reçus par le personnel de service achats. Nombre de nouveaux produits proposés.

2-4- Critère de prix

Les escomptes obtenus ne sont pas obligatoirement un bon indicateur car les prix sont bien négociés dès le départ. La comparaison entre les augmentations des prix d'achat de l'entreprise et les taux externes connus est un critère de jugement intéressant. Les conditions de règlement obtenues permettent aussi d'apprécier l'efficacité de service.

Dans, certains cas, les objectifs sont fixés par la direction de façon globaleet non quantifiée. En dernière analyse, l'auditeur tente d'apprécier le dynamisme global du service en s'interrogeant sur la nature des méthodes utilisées, sur les innovations apportées ou proposées au cours des années précédentes. L'existence d'un plan prévoyant des améliorations, modifications, etc., l'existence de manuels indiquant les principales phases des achats, les particularités, les actes de base à effectuer sont autant d'éléments indiquant que les responsables réfléchissant sur l'efficacité du service dont ils ont la responsabilité.

III- Evaluation du processus achats/fournisseurs

Dans son fonctionnement quotidien, la fonction achats a la mission de répondre aux besoins des utilisateurs en obtenant les approvisionnements définis au meilleur coût et dans les délais requis auprès de fournisseurs retenus pour leur standing et leur service.

Pour évaluer le processus achats/fournisseurs, on va l'analyser en deux fonctions opérationnelles et comptables.

3-1- Fonctions opérationnelles

Les fonctions opérationnelles du cycle achat sont les suivants : L'expression de besoins, la décision d'approvisionnement, la sélection des fournisseurs, la passation de la commande, le suivi de la commande, la livraison des marchandises (Réception), le paiement des fournisseurs.

Objectifs	**Risques**	**Procédures d'audit**
L'expression de besoins		
- Identifier de manière incomplète, inexacte ou tardive les besoins prévisibles, ce qui compromet la sélection du meilleur fournisseur.	- Le caractère incomplet ou obsolète des outils de prévision ; - L'inexactitude ou l'inadaptation des informations utilisées dans l'identification des besoins ; - Le retarde de collecte ou de transmission de l'information qui déclenchent la DA.	- Examiner les outils de prévision qui gouverne les demandes d'achat ; - Analyser la qualité des informations utilisées dans les estimations des besoins.
La décision d'approvisionnement		
- La Demande d'Achat (DA) peut être émise par une personne non-habilité ; - La DA peut être émise en dépassement de budget alloué ; - La DA peut porter sur un produit qui est difficilement disponible ; - La décision d'achat peut être prise alors que l'approvisionnement existe ; - La décision d'achat peut être prise par une personne non qualifier ; - L'acheteur, pris par ces tâches quotidiennes et répétitives, néglige sa fonction de négociateur pour ne se consacrer qu'à celle d'approvisionnement.	- L'éventualité d'un écart entre les qualités de l'approvisionnement demande et la performance des produits proposé sur le marché ; - L'éventualité de la commande de produit qui restent pourtant disponible chez d'autre.	- L'audit doit, évaluer les procédures d'informations internes et externes, pour les risques de la défaillance de procédures de décision, l'audit doit : - Identifier l'existence, dans les documents de DA, des visas des personnes habilitées à autoriser ou émettre la demande ; - S'assurer que des limites chiffrées ont été définies pour chaque personne ayant autorité pour approuver la DA ; - Vérifier que les demandes DA sont rapprochées des budgets prévus ; - Vérifier que les contrats permettent une certaine souplesse pour faire face soit à des accroissements

		soit à des diminutions de besoins.
La sélection des fournisseurs		
- Dégrader la performance des fournisseurs ou ne pas prendre conscience à temps de la nécessité de réviser la cotation des fournisseurs référencés.	- L'insuffisance de la recherche des solutions possibles ; - L'absence de réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels ; - L'insuffisance des fichiers fournisseurs, incapable d'identifier par produit les fournisseurs adéquats ; - La méconnaissance d'actes d'achats perpétrés par des non acheteurs ; - Une défaillance du suivi des prestations réelles obtenues des fournisseurs avec lesquels l'entreprise est en relation d'affaires.	- Examiner la qualité des tableaux de bord mis en place pour suivre les performances des fournisseurs dans tous les domaines auxquels l'entreprise attache de l'importance ; - Examiner l'exploitation qu'est faite de ces tableaux de bord ; - Examiner l'information provenant des services de contrôle des factures fournisseurs sur les achats effectués ; - Examiner les systèmes d'information mis en place pour suivre la compétitivité des fournisseurs habituels relativement aux fournisseurs possible.
La passation de la commande		
- Libeller les clauses de la transaction de manière incorrecte, imprécise, incomplète, incontrôlable par le réceptionnaire, l'utilisateur, le fournisseur, les personnels chargés du règlement.	- Le caractère inadéquat des documents utilisés, leur insuffisance normalisation ; - Un circuit d'informations et de documents défaillant ; - L'insuffisance de contrôle avant signature du contrat.	- Vérifier la qualité des contrats passés par l'entreprise ; - Vérifier l'existence de BC appropriés et pré-numérotés ; - Vérifier l'utilisation systématique des BC, dont toutes les rubriques ; - Vérifier de délais normaux entre la décision d'achat et la passation de commande ; - Vérifier la qualité du circuit d'information interne à l'entreprise ; - Vérifier le fait que toute commande passée correspond à une demande ; - Vérifier la procédure comptable de vérification,

		des factures et d'alerte des acheteurs pour toutes les anomalies rencontrées ; - Vérifier l'existence de procédures d'arrêt d'achat pour faire face à des conditions de marché.
Le suivi de la commande		
- Le fait d'ignorer ou d'apprendre tardivement l'incapacité du fournisseur à faire face à la demande de l'entreprise, en termes de délais notamment ; - Le fait de ne pas réagir à temps aux incidents qui peuvent survenir, tels que l'annonce : de prix supérieur au prix prévu, de délai plus long, de livraison partielle, de rupteur de stock chez le fournisseur avec proposition d'une fourniture de substitution, etc. - Le fait de réagir de manière inadéquate.	- L'insuffisance des procédures et systèmes de suivi externes, dans les relations avec les fournisseurs, mais aussi à la défaillance des circuits internes.	- S'assurer que l'entreprise contrôle l'existence d'accusés de réception adressés par les fournisseurs confirmant l'acceptation de la commande ; - S'assurer que l'entreprise a mis en place des procédures interne adaptées en cas de refus de la commande par le fournisseur, ou de proposition de modification des conditions souhaitées par l'entreprise ; - S'assurer que la fonction achats procède au suivi de la commande acceptée par les fournisseurs ; - S'assurer qu'en cas de non-respect prévu ou constaté des délais, le service achats relance le fournisseur et informe les utilisateurs de l'état de la commande ; - S'assurer qu'en cas les clauses contractuelles qui engagent le fournisseur sont respectées.
La livraison des marchandises (Réception)		
- Accepter une livraison non conforme à la qualité et à la quantité commandées ; - Valider administrativement une réception différente de la livraison réellement effectuée ;	- L'insuffisance des séparations de fonctions entre ceux qui ordonnent, qui commandent, qui acceptent la livraison, cela peut conduire à la fraude ; - La défaillance des	- S'assurer que la réception est formalisée par des documents standardisés pré-numérotés ; - S'assurer que les réceptionnaires disposent des informations qui sont

- Ne pas traiter de manière efficace les incidents de livraison.	documents et de leur circuit ; - La défaillance des tests de vérification de la qualité livrée ; - La défaillance des modes de coordination entre la fonction achats et les utilisateurs en cas d'incident de livraison.	nécessaire pour vérifier la conformité de la livraison ; - S'assurer que les mêmes personnes ne cumulent pas les fonctions d'acheteur, d'utilisateur et de réceptionnaire ; - S'assurer que la procédure de réception est conçue de manière à éviter une fraude sur les quantités ; - S'assurer que les tests de qualité permet la détection du non-respect des normes prévues ; - S'assurer que les utilisateurs interviennent lorsque la livraison n'est pas conforme ; - S'assurer que la coordination entre les utilisateurs et la fonction achats réception est immédiate.
Le paiement des fournisseurs		
- Régler une facture qui ne corresponde pas à la livraison acceptée, soit que celle-ci ait déjà été réglée, soit que la facturation ne soit pas conforme à la réception facturable, par suite d'erreurs ou de fraudes.	- La défaillance de la documentation permettant de valider le règlement demandé ; - La défaillance, peut provenir essentiellement de la multiplication de documents originaux ou de leur non-annulation lors de leur enregistrement comptable.	- Vérifier qu'un seul original de la facture du fournisseur circule dès sa réception et qu'il est identifiable ; - Vérifier que la préparation du règlement rapproche la DA approuvée, le BC, le BR et la facture ; - Vérifier que le règlement n'est pas possible sans ce contrôle ; - Vérifier qu'il n'est pas possible de régler une commande annulée ; - Vérifier que les factures réglées sont identifiées.

Source : nous-même, sur la base des lecteurs.

3-2- Les fonctions Comptables

Le traitement comptable des opérations d'achat est particulièrement important. Les déficiences dans les procédures se traduisent en effet presque automatiquement par une altération de la situation financière et des résultats, du fait :

- ✓ De la non-constatation des dettes certaines ou même probables ;
- ✓ Du non enregistrement des charges supportées ou encourues.

Les procédures comptables s'exercent sur la base de la facture qui constitue un document important à plus d'un titre :

- ✓ Il permet de transcrire de façon comptable l'opération d'entrée dans le patrimoine de l'entreprise ;
- ✓ Il permet de connaître le montant des dettes contractées auprès des fournisseurs, à un niveau global et pour chaque fournisseur pris individuellement.

Les principales fonctions traduisant ces procédures comptables sont les suivantes :

3-2-1- La réception et contrôle des factures d'achat

Cette fonction regroupe toutes les tâches de réception et de vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (BC) et de la livraison (BR), ou, en cas de prestations de services, aux éléments de contrats passés avec les prestataires de services. Ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent sur des résultats concluants, à l'approbation des factures des fournisseurs qui permettent leur comptabilisation et, par la suite, leur règlement.

3-2-2- Le suivi des comptes fournisseurs

Cette fonction consiste à :

- ✓ Analyser régulièrement les comptes individuels des fournisseurs, afin d'en maîtriser les soldes ;
- ✓ Régulariser systématiquement les soldes en cas d'anomalies (erreurs d'imputation de compte à compte, oubli de comptabilisation de factures d'achats) ;

- ✓ Préparer l'échéancier des fournisseurs du mois, en vue de donner aux services payeurs les éléments leur permettant d'assurer un règlement correct des fournisseurs.

La fonction de suivi et d'analyse des comptes des fournisseurs doit être naturellement exercée par les comptables qui enregistrent les opérations d'achat.

3-2-3- Le contrôle des niveaux de charges

Il est généralement exercé par un responsable de haut niveau hiérarchique (chef des services comptables ou directeur financier) et doit permettre la détection des anomalies significatives (double comptabilisation ou omission dans les comptabilisations des charges). Aussi elle s'occupe du déclenchement des travaux d'investigation avant l'arrêté des comptes.

Il implique une surveillance des niveaux de certaines charges et leurs rapprochements périodiques par rapport, soit à des prévisions, soit aux engagements de l'exercice précédent à la même période, pour en expliquer les variations ou rechercher les causes des écarts inexpliqués.

3-2-4- Le règlement des factures des fournisseurs

Comprend toutes les tâches :

- ✓ De préparation des factures des fournisseurs admises au règlement ;
- ✓ D'établissement des instruments de règlement (chèques, ordre de virement, pièces de caisse) ;
- ✓ De la mise à la disposition du fournisseur de ces instruments de paiement ;
- ✓ De comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes individuels des fournisseurs concernés.

Cette fonction est généralement exercée par le comptable (ou la section comptable) chargé de la tenue des comptes des fournisseurs et le comptable (ou la section comptable) chargé de la trésorerie.

Section 02 : La pertinence des moyens du cycle Achats/Fournisseurs

La fonction achats, dispose de moyens humains : les acheteurs, les fonctionnels et l'encadrement, de moyens immatériels : les méthodes, procédures et système d'information,

de moyens matériels et financiers directs ou indirects. La pertinence des moyens et leurs contenus, est remis en cause, car, parfois, il est difficile d'évaluer les moyens nécessaires pour des tâches délicates. Pour cela, l'auditeur doit vérifier que la fonction achats possède ses moyens en définissant les besoins auxquels correspondent ses missions.

I- La nature des moyens

L'emploi des moyens humains, matériels, immatériels et financiers doit être guidé par les missions permanentes et les objectifs de la fonction.

« Plus l'entreprise vise un développement de son pouvoir sur les fournisseurs, plus les facteurs humains et immatériels deviennent critique pour sa stratégie. Il est alors, crucial d'anticiper les mouvements des marchés en amont, mais aussi de connaitre en profondeur les technologies des fournisseurs, de manière à obtenir d'eux la prestation, la plus adaptée. Cela peut supposer une véritable mission d'assistance à la modernisation des fournisseurs, soit dans leur propre technologies, soit dans leurs moyens de contrôle de la qualité, leurs moyens logistiques-voir même de contrôle de leur propre gestion »[3].

Donc, l'auditeur doit s'assurer que l'entreprise a mis en place une politique de sélection des actions de coopération qu'elle entend mener avec certains fournisseurs et les moyens à investir tant en termes matériels qu'humains au sein de la fonction achats.

II- Le suivi des moyens

Il s'agit de vérifier que les moyens définis restent pertinents et efficaces.

« Le risque est de maintenir des moyens constants alors que les objectifs définis ont évolué dans le cadre des perspectives du moyen ou court terme, ou alors que les stratégies de l'entreprise ont changé. Cela est dû à :

- ✓ L'insuffisance de définition des critères d'efficacité de la fonction achats. Ces critères peuvent être :
  - ➢ La durée, la périodicité des contrats avec les fournisseurs ;
  - ➢ La durée et le contenu de la préparation d'une discussion avec les fournisseurs ;
  - ➢ La durée et la périodicité des mises à jour des dossiers sur la concurrence ;

3BECOUR (J-C) Et BOUQUIN (H) : Audit Opérationnel, Edition ECONOMICA, Paris, 1991, p.152.

- La périodicité de la mise à jour des fichiers fournisseurs pour permettre une réaction sur l'évolution d'éléments négociable.

✓ La défaillance de la coordination entre elle-même et les autres fonctions : logistique, approvisionnement, contrôle de gestion, etc. »[4]

L'auditeur doit vérifier que l'entreprise a :

✓ Etabli et suit des indicateurs de coût et d'efficacité des achats ;

✓ Dispose d'informations systématiques sur les pratiques des concurrents ;

✓ Mesure périodiquement la disponibilité des moyens de la fonction achats.

Ces aspects généraux doivent être adaptés aux grandes catégories de ressources dont dispose la fonction.

III- L'évaluation des moyens

3-1- Moyens humaines

L'objectif est d'examiner comment l'entreprise sélectionne et motive sa force d'achat. A l'horizon annuel, il s'agit de gérer les prévisions de recrutement et de rémunération et d'adapter la force d'achat aux évolutions des stratégies et objectifs. Il s'agit de mettre en place des procédures d'embauche voire de licenciement conforme à la politique retenue dans les plans et d'évaluer les performances des acheteurs.

Objectif	Risques	Procédure d'audit
- Les acheteurs ne présentent pas la qualification adapté aux besoins ; - Le décalage avec les stratégies ; - La constance de comportement non conforme à la politique de l'entreprise et à l'emploi non maitrisé des budgets de ressources.	- Les procédures de recrutement et de formation mal définies, les systèmes de rémunération inadaptés ou non compétitifs ; - L'inadaptation des prévisions de besoins de recrutement, de formation, de mutation et un suivi inadéquat de la formation ; - La négligence de la part d'acheteurs de la politique d'achat ; - Un désintérêt de la hiérarchie pour l'évolution du contexte du marché d'achats.	- Identifier comment l'entreprise détermine l'effectif nécessaire ; - Identifier si l'entreprise dispose d'une évaluation de la satisfaction des acheteurs à son égard ; - Identifier si l'entreprise connait le coût de la fonction achats par rapport à celui des concurrents ; - S'assurer que l'entreprise établit des plans de recrutement et de formation en coopération avec la hiérarchie de la fonction achats ; - S'assurer que ces plans, ainsi que la politique de rémunération, sont intégrés dans le système global de budgétisation ; - S'assurer que la performance des acheteurs tient compte des tâches qui leur sont assignées ; - S'assurer que la formation est cohérente avec ses objectifs et qu'elle est suivi de manière satisfaisante.

Source : nous-même, sur base des lecteurs

4 BECOUR (J-C) Et BOUQUIN (H) : *Op*.cit. p. 154.

3-2- Moyens immatériels

« Il s'agit d'évaluer la qualité des procédures et des systèmes d'information dont la fonction achats peut faire usage pour optimiser la position de l'entreprise à l'égard de ses fournisseurs. Il s'agit de veiller aux éléments suivants : la liste des fournisseurs, les cartes fournisseurs, la connaissance du marketing du fournisseur vis-à-vis de ses clients, la relation personnelle vendeur-acheteur, l'état du cycle de vie du produit acheté, les points de force et de faiblesse du fournisseur sur les quels l'acheteur peut faire pression »[5].

Risques	Procédure d'audit
- Certains besoin ne correspondent pas à des produits connu a priori de l'utilisateur ; - Les fournisseurs peuvent chercher à développer un contact direct avec les utilisateurs.	- Examiner comment la direction de l'entreprise et/ou des achats organise le suivi des achats, vérifier l'existence de réaction des acheteurs en face des événements susceptible d'influencer les points de force et/ou de faiblesse des fournisseurs ; - Examiner quelles procédures l'entreprise a mises en place pour que les acheteurs soient les seuls contactés par les fournisseurs actuels ou potentiel.

Source : nous-même, sur la base des lecteurs.

3-3- Moyens matériels

« La fonction achats doit disposer des moyens de suivre les marchés en amont. Ces moyens sont diversifiés : visites, salons, congrès, documentation. Comme pour les autres ressources, l'audit doit examiner les conditions dans lesquelles ces moyens sont définis, puis alloués et utilisés et dans lesquelles leur emploi est suivi et sa performance évaluée »[6].

Conclusion :

La mission de l'auditeur ne se limite pas à vérifier que les procédures sont à jour, aisément compréhensible par les utilisateurs et appliquée. L'auditeur s'assure aussi que les procédures de l'entreprise assurant une efficacité optimum des opérations et des résultats.

Pour juger l'efficacité des procédures, des systèmes d'informations, des opérations, l'entreprise doit sensibiliser des moyens (matériels, humains, immatériels et financiers) pertinente et efficace, qui lui permettent d'avoir un bon fonctionnement de son système.

5BECOUR (J-C) Et BOUQUIN (H) *: Op.*cit, p.157.
[6] *Idem,* p.158.

Introduction

Dans cette partie pratique, nous présenterons en premier lieu l'organisation macro **ATM MOBILIS** et la prise de connaissance du cycle Achats/ Fournisseurs. Par ailleurs, l'évaluation du cycle audité, fera l'objet d'étude de la seconde étape, et nous terminerons par la présentation d'un rapport récapitulatif des forces et faiblesses du cycle audité et les recommandations y afférentes.

Section 01 : Présentation générale D'ATM MOBILIS

Cette première section de notre cas pratique sera consacrée à la description et la présentation générale **D'ATM MOBILIS**. Et à fin de mieux comprendre le fonctionnement des procédures d'ATM MOBILIS, il est nécessaire de cerner le cadre dans lequel elle s'inscrit. Nous présenterons de manière générale ATM MOBILIS à travers sa mission, ses structures et son organisation ainsi que les activités qu'elle mène.

I- ATM MOBILIS en quelques chiffres

ATM MOBILIS a été filialisée et créée le 03 Août 2003en tant que Société par Action (SPA). Ses actions sont détenues entièrement par Algérie Telecom. **ATM MOBILIS**, Premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, avec un capital de 25.000.000.00 DA. Siège sociale : Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, Alger.

Elle dispose aujourd'hui :

- ✓ D'un nombre dépassant, actuellement, les 18millions d'abonnés ;
- ✓ Un taux de couverture de 99 % de la population en réseau 2G ;
- ✓ Les 48 Wilayas sont couvertes, par le réseau 3G ;
- ✓ Plus de dix wilaya sont couvertes par le réseau 4G, lancé en 2017, la couverture du reste des wilayas en 4G est en cours de réalisation.

1-1- Réseau commercial

ATM MOBILIS compte un réseau commercial fort de :

- ✓ Plus de174 Agences et Points de Présences dédiés à la vente directe ;
- ✓ 05 Distributeurs Masters pour la vente indirecte ;
- ✓ 90 Commerciaux en Vente Indirecte, sont chargés d'animer le réseau de distribution ;
- ✓ Des dizaines de milliers de points de vente, répartis à travers le territoire national.

1-2- Les missions D'ATM MOBILIS

- ✓ Assurer la couverture réseau de la téléphonie mobile ;
- ✓ Contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et entreprises.

1-3- Les objectifs d'ATM MOBILIS

ATM MOBILIS fixe des objectifs généraux à savoir :

- ✓ Asseoir son leadership de la téléphonie mobile en Algérie ;
- ✓ Satisfaction et fidélisation de la clientèle et la rentabilité financière.

Ce dernier objectif est réalisable à travers une offre de service de téléphonie mobile de grande qualité, efficace et accessible au plus grand nombre d'abonnés.

Ces objectifs ne peuvent être atteints, qu'à travers la maitrise des préalables suivants :

- ✓ Organisation : Pour assurer une qualité élevée de développement futur **d'ATMMOBILIS** au niveau des standards internationaux, les méthodes et les politiques de la gestion ;
- ✓ Offres commerciales : Multiplication des offres post payées pour rependre à la demande des différents segments de marché ;
- ✓ Distribution : multiplication des points de ventes directes, mise en place d'un réseau de distribution en partenaire avec des professionnels ;
- ✓ Réseau : le déploiement du réseau qui fait la différence, tant par la couverture du territoire que par la maintenance du réseau et la qualité des communications.

1-4- L'engagement d'ATM MOBILIS

Car le client est roi, mais aussi parce qu'il est au cœur de sa démarche et de son action, **ATM MOBILIS** a un devoir de transparence, d'honnêteté d'information et d'écoute envers ses clients, pour mieux servir sa clientèle, **ATM MOBILIS** s'engage à :

- ✓ Mettre à la disposition des clients un réseau de haute qualité couvrant l'ensemble de la population sur tout le territoire national ;
- ✓ Acheminer dans les meilleurs conditions tous les appels quelle que soit la destination demandée ;
- ✓ Proposer des offres simples, claires et transparentes ;
- ✓ Rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans des meilleurs délais à toutes réclamations ;
- ✓ Etre à l'avant-garde technologique ;
- ✓ Tenir ses promesses envers ses clients et l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT).

1-5- La politique qualité d'ATM MOBILIS :

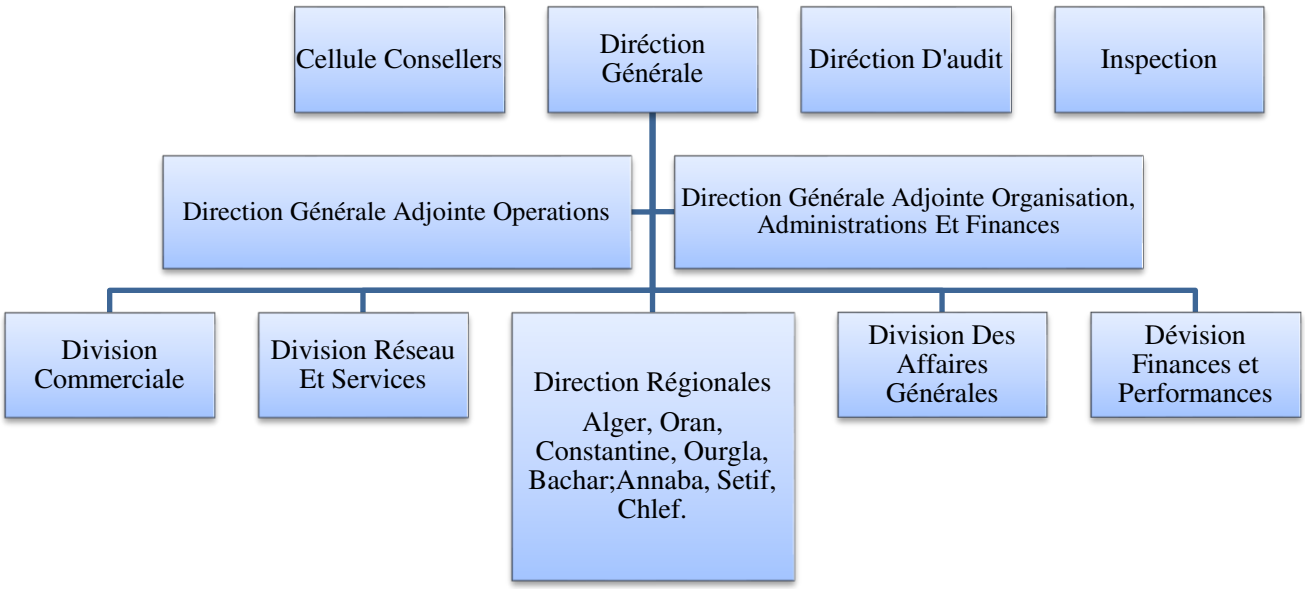
Donner entière satisfaction à ses clients, en proposant des produits, des solutions, des services de qualité supérieure, et aller au-delà de leurs attentes en matière de :

- ✓ Fiabilité ;
- ✓ Disponibilité ;
- ✓ Transparence ;
- ✓ Rapidité ;
- ✓ Flexibilité ;
- ✓ Innovation ;
- ✓ Respect de l'environnement ;
- ✓ Respect de toutes les parties prenantes, tout en mettant en œuvre un système de management de la qualité efficace et en amélioration continue.

II- L'organisation structurelle d'ATM MOBILIS

L'organisation **d'ATM MOBILIS** est présentée par l'organigramme suivant :

Figure 03 : Organigramme d'ATM MOBILIS



2-1- Les relations internes et externes d'ATM MOBILIS

2-1-1- Les relations internes

Toutes les structures de la direction générale et des directions régionales.

2-1-2- Les relations externes

Les relations externes de la société sont :

- ✓ Fournisseurs étrangers (ERICSSON –HUAWEI –ZTE – EPPIXCOM – NETAS-NEC-FUTURE CARD) ;
- ✓ Les fournisseurs locaux (divers) ;
- ✓ Les fournisseurs publics locaux ;
- ✓ Organismes sociaux –CNAS ;

- ✓ Organismes fiscaux DGE (direction générale des impôts) ;
- ✓ Agence national de l'emploi (ANEM) ;
- ✓ Autorité de régulation des postes et télécommunication-ARPT ;
- ✓ Ministère de l'information et des télécommunications.

Section 02 : L'audit de conformité et de pertinence du cycle achats/fournisseurs

Cette section est consacrée à l'audit du cycle achats/fournisseurs d'ATM MOBILIS. Pour ce faire, nous avons réparti cette section en trois phases, conformément aux normes d'audit : phase préparation, phase réalisation et phase communication.

A souligner, que le champ, de nos travaux d'audit, couvre les achats par Bons de Commande, au-dessous des seuils de passation de 1 000 000,00, de l'exercice 2016.

I- Phase de Préparation

Cette phase a été consacrée à la prise de connaissance du processus audité (organigramme, procédures…) par des entretiens et d'analyse documentaire (référentiels de contrôle interne, notamment).

Cette phase nous a permis d'affiner les objectifs généraux de la mission, après l'élaboration du tableau des risques et du programme de travail.

Toutes les structures d'**ATM MOBILIS** sollicitent la structure achats. Le bon fonctionnement du système des achats dépend avant tout de l'efficacité de l'aspect humain.

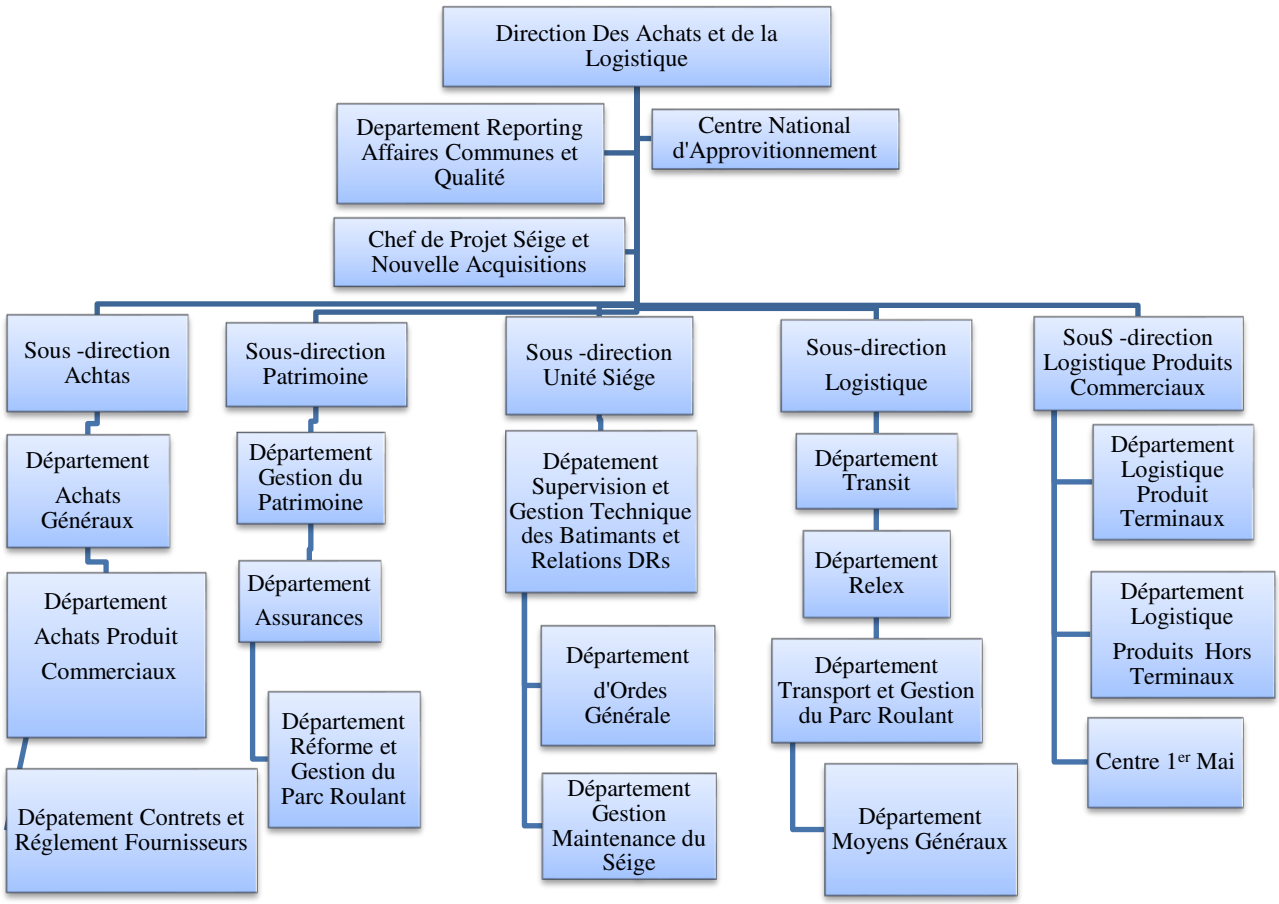
1-1- Présentation de la fonction achats

C'est l'acquisition des biens et des services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit des achats de matières premières, de fournitures et services, pour les différents départements d'ATM MOBILIS, indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

1-1-1- L'organigramme de La Direction des Achats et de La Logistique (DAL)

L'organigramme de la DAL est le suivant

Figure 04 : L'organigramme de la Direction des Achats et de la Logistique

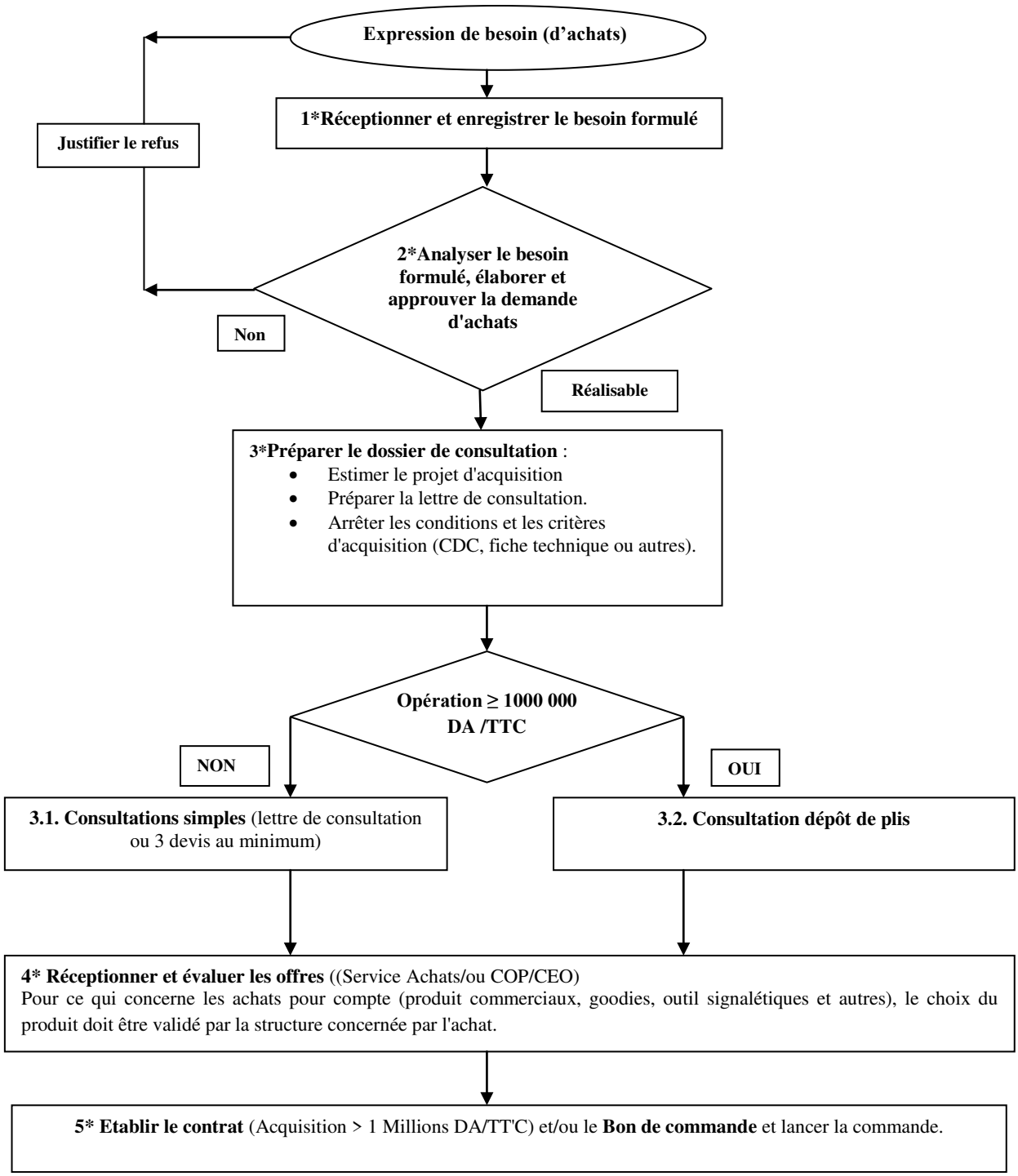


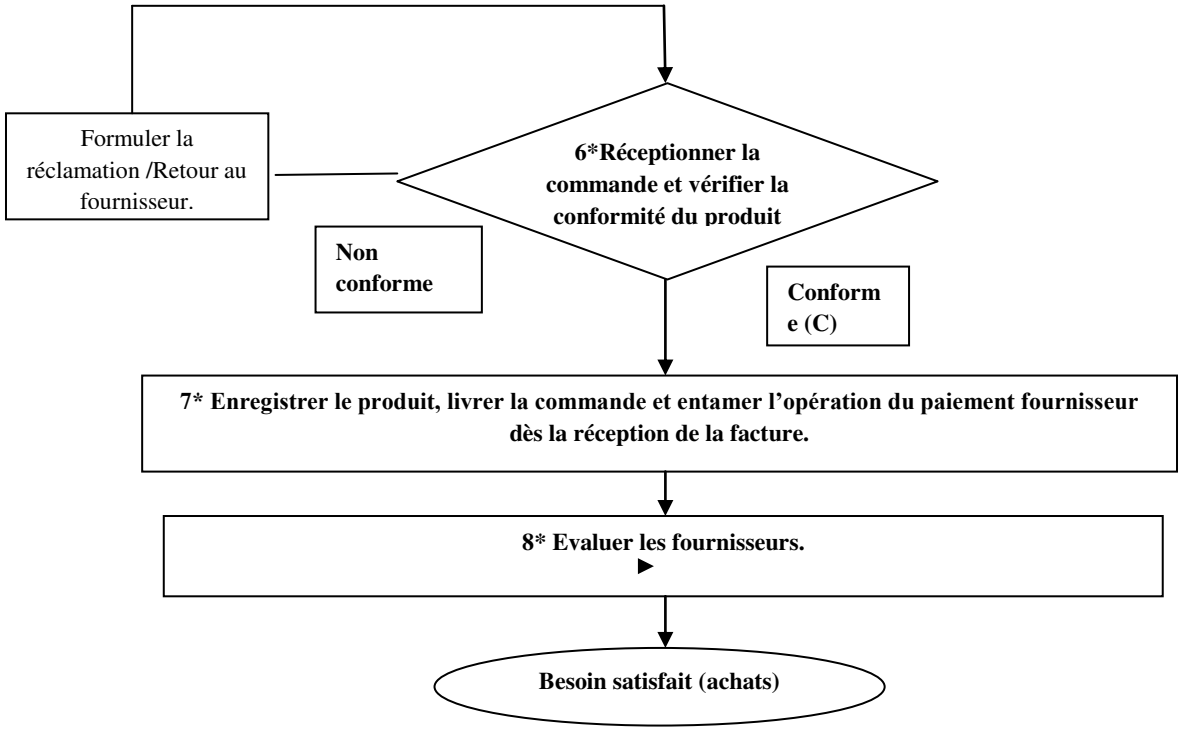
Source : Procurer lors de l'entretien avec le directeur des achats.

1-2- Processus d'achats

Lors de l'entretien tenu avec le responsable de la DAL, a décrit la procédure d'achats, dont les étapes dudit processus, sont schématisées ci-après :

Figure 05 : Description du logigramme du processus achat





Source : procédure d'achat interne **d'ATM MOBILIS.**

La description des étapes :

1-2-1- Réceptionner et enregistrer le besoin formulé

Les besoins de chaque structure sont formulés et transmis à la DAL, à l'aide d'un Bon de Commande Interne (BCI). Dans le cas de la disponibilité du produit au niveau du magasin, le besoin est satisfait sans recourir à la procédure sus évoquée. Si le besoin ne peut être réalisé, la DAL informe la structure demandeuse par courrier dûment justifié.

Le BCI est le document d'expression de besoins, des différentes structures. Il fait office de Demande d'Achats (DA).

1-2-2- Modes de passation

L'analyse, par la DAL, du besoin formulé, est primordiale pour définir le mode de passation à suivre.

Le mode de passation est tributaire du budget (montant) nécessaire à l'achat et des attributions des personnes.

En effet, les modes de passation, au niveau **D'ATM MOBILIS**, sont fixés par des seuils d'engagement, détaillés ci-après [(1)] :

- ✓ Consultation de fournisseurs par commandes :

La consultation est une procédure par laquelle **ATM MOBILIS** met en compétition les fournisseurs ou prestataires potentiels en les invitant par tous moyens écrits appropriés (Lettre, Fax, E-mail,...etc.) à faire des offres selon les conditions et critères préalablement définis, soit sous la forme d'un cahier des charges soit sous la forme d'une note annexée à la lettre de consultation qui comprendrait :

- ➢ Les conditions commerciales et financières pour la réalisation de la transaction ;
- ➢ Les délais de livraison ou de réalisation ;
- ➢ La nature et la désignation exacte de la prestation, des produits ou des travaux que la DAL se propose d'acquérir et/ou de réaliser ;
- ➢ Les spécifications techniques exigées ; les quantités ; les garanties.

- ✓ Seuils de passation :

Les consultations sont lancées selon les conditions et les seuils de passations arrêtés par le règlement interne des marchés.

- ➢ Consultation simple :

Pour ce qui est des travaux, fournitures et prestations de service : Les commandes dont le montant durant le même exercice budgétaire est compris entre (100 000,00 et 1 000 000,00 DA), peuvent être effectuées par consultation simple, par BC, sur la base d'un tableau de comparaison des offres (TCO) établi pour au moins trois offres.

- ➢ Consultation par le dépôt de plis **:**

Pour ce qui concerne les travaux, fourniture et prestation de service : Les commandes dont le montant (1 000 000,00 DA TTC ≤commandes≤ 3 000 000,00 DA TTC) : sont effectuées par consultation dépôts de plis, l'opération doit répondu aux exigences suivantes :

[1]Les montants, cités, des seuils de passation sont fictifs, par respect à la confidentialité des informations d'ATM MOBILIS.

- Consultation d'au moins trois (3) fournisseurs ;
- L'évaluation des offres rentre dans les prorogatives de la commission d'évaluation des offres (CEO) de la DAL et ce, après l'ouverture des plis par la commission d'évaluation des prix (COP) compétente
- Etablissement d'un document contractuel fixant les droits et les obligations des parties, est obligatoire.

Pour ce qui concerne les travaux, fourniture et prestation de service : Les commandes dont le montant (3 000 000,00 DA TTC ≤ commandes≤ 5 000 000,00 DA TTC) : la même procédure, citée ci-avant est suivi, toutefois le contrat (document contractuel) doit être signée par le DGA.

- Appel d'offres :

Pour ce qui concerne les travaux, fourniture et prestation de service dépassant les 5 000 000,00 DA TTC, ils donnent lieu, obligatoirement, à la passation de marché, soumise au contrôle par les commissions d'ouverture des plis, d'évaluation des offres et de la commission des marchés d'ATM MOBILIS.

1-2-3- Délégation de pouvoir de signature

- ✓ Si le montant de la commande est ≤1 000 000,00 DA TTC, le lancement du BC par le DAL sans accord préalable du DVAG.
- ✓ Si le montant de la commande (1 000 000,00 DA TTC < Commande ≤ 3 000 000,00DA TTC), le lancement de la commande est effectué par le DAL après accord du DVAG (fiche de décision DAL + DVAG).
- ✓ Si le montant de la commande (3 000 000,00 DA TTC < Commande <5 000 000,00 DA TTC), le lancement de la commande, après accord du DGA AOF (fiche de décision DAL + DVAG+ DGA AOF).
- ✓ Si le montant de la commande est supérieur à 5 000 000,00 DA TTC, lancement de la commande après accord du DGA AOF et approbation du PDG (fiche de décision DAL + DVAG+ DGA AOF+PDG).

1-2-4- Réceptionner la commande et effectuer le contrôle de réception

Si l'objet d'achat concerne des fournitures, les règles et la procédure détaillée de la réception font parties intégrantes de la procédure de gestion des stocks. La réception d'un bien

ou d'un produit doit distinguer entre la réception quantitative (physique) de la réception qualitative. Elle peut également se rapporter soit à une transaction quantifiable (physique) soit à une prestation de service (à laquelle il est donné la qualification de « service fait »).

Si le produit n'est pas conforme aux spécifications exigées et prédéfinies, il fait l'objet d'un retour au fournisseur pour remplacement ou amélioration.

1-2-5- Enregistrer le produit, livrer la commande et entamer l'opération du paiement fournisseur dès la réception de la facture

- ✓ Enregistrement et codification :

Si l'objet d'achat concerne un investissement corporel (matériel informatique, climatisation ; équipement de bureau ou autres), il est fait appel au service chargé du patrimoine afin de codifier l'équipement avant l'affectation aux utilisateurs ou aux sites d'installation.

Après la réception, le contrôle qualitatif et quantitatif, l'enregistrement et la codification (s'il y a lieu), la S/D concernée procède à la livraison du bien acquis, à la structure ou au service demandeur.

- ✓ Le paiement du fournisseur : La S/D concernée devra :
  - ➢ Regrouper les documents établis durant tout le cycle pour chaque opération réalisée et les transmettre avec un dossier complet (DA TCO, BC ou contrat, BR, facture, dossier de dédouanement), le cas échéant, attestation de service fait ;
  - ➢ Faire ordonnancer la facture par le responsable selon la situation du partenaire en indiquant le cas échéant la retenue de garantie et les pénalités éventuelles ;
  - ➢ Transmettre le dossier, ainsi constitué, au département contrat et règlement fournisseur pour paiement et enregistrement (selon la procédure de paiement DAL).
- ✓ Archiver le dossier de paiement :
  - ➢ Le dossier administratif à conserver en archive doit comprendre : La DA, Les consultations ou L'AO ;
  - ➢ Les factures en pro forma qui ont alimenté le TCO ;

- Le TCO ;
- Procès-verbal de la commission (selon le cas) ;
- La copie de la facture ordonnancée et des BR ;
- La copie du BC ; La demande de paiement ;
- Copie du marché/contrat ou convention ;
- Fiche de notation.

1-2-6- Evaluer le fournisseur

La S/D chargée de l'acquisition procède à l'évaluation des fournisseurs suivant le guide de sélection et d'évaluation des fournisseurs. La fiche de notation doit être classée dans le dossier d'archivage du soumissionnaire retenu, et la note attribuée doit figurer dans la base de données des fournisseurs.

1-3- Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Les questionnaires aident à mettre en lumière les faiblesses et les points forts du contrôle interne de l'entreprise. Il existe une multitude de questionnaires d'audit qui permettent d'émettre un jugement objectif et précis sur l'évaluation du système de contrôle interne.

Pour notre travail qui est axé sur la C/AF on a élaboré un questionnaire qui nous permettra de nous :

- ✓ S'assurer que les besoins sont correctement déterminées et les commandes d'achat sont correctement lancées ;
- ✓ S'assurer l'existence des critères précis pour le choix des fournisseurs et la mise en œuvre de la procédure de sélections des fournisseurs ;
- ✓ S'assurer que toutes les fournitures reçus sont conformes aux commandes, quant à la qualité, prix et la quantité et qu'ils sont enregistrés sans délais ;
- ✓ S'assurer de l'enregistrement des fournitures et le paiement des fournisseurs.

  Le QCI est présenté en **annexes n°01**.

1-4- Identification des risques

A partir de la description des procédures de l'achat nous avons identifié les risques qui y sont liée. L'ensemble des risques répertoriés sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Après l'analyse des risques, nous avons abouti au tableau des risques suivants :

Tableau 02 : Tableau des risques.

Mission d'audit des procédures du processus achats			**Année : 2017**
Opération	**Objectifs de contrôle interne**	**Risque potentiels**	**Bonnes pratiques**
Lancement des commandes	Les BC sont pré-numéroté, datés et établis par une personne habilitée	-Absence de numérotation, de datation et établissement de BC par plusieurs personnes ; -Risques de non maitrise des commandes ; -Commandes sans engagements (BC de régularisation) ; -Risques d'achats de fournitures de moindre qualité aux prix élevés ; -Risque de fraude.	-Rubrique du budget à affecter à chaque structure.
	Le BC porte les mentions obligatoires.	-BC non précis prêtant, démunis de mentions obligatoires citées dans la procédure des achats ; - Risque de fraude ; - Risque de passation des seuils d'achats par BC.	-Le BC doit comprendre, le nom du demandeur, la date, la désignation, la quantité, le PU etc.
Sélection des fournisseurs	L'existence des critères précis de choix des fournisseurs.	-Choix arbitraire, subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, de prix, de délai ou la situation financière des fournisseurs ; - Conflit d'intérêts ; - Fraude.	Etablir un panel des fournisseurs à consulter.
	Une commission pour la sélection des fournisseurs en ce qui concerne les achats dépassants un certain seuil.	-Inexistence de la commission ; -Non-respect des procédures en vigueur.	-Conditionner la passation de marché par la présentation des PV des commissions d'achats.
La passation de la commande	Le BC est conforme à l'expression de besoins et aux clauses contractuelles du contrat (s'il existe) pour tous les achats.	-Le BC dépassant en quantité les besoins exprimés et en prix unitaires/montants, ceux mentionnés dans le contrat.	-Vérification de la conformité du BC à la DA et les dispositions contractuelles.

Réception	Toutes les fournitures reçus sont conformes aux commandes, quant à la qualité et la quantité et qu'ils sont enregistrés sans délais.	-La non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et au quant à la quantité ; -Risque de litige avec le fournisseur quant à la qualité et ou la quantité livrée.	-Vérification de la fourniture, rapprochement avec le BL du fournisseur et établissement d'un PV de réception qualitative et d'un BR dès entrée de la fourniture en stocks magasin ; -PV de réception contradictoire dans le cas de services et travaux divers.
Enregistrement et paiement des fournisseurs	L'imputation comptable est correcte.	-Erreurs sur les rubriques sections budgétaires ; -Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture.	-Visa de validation des imputations par le chef comptable ; -Comptabilisation exhaustive de l'original de la facture.
	Paiement des factures après l'établissement de l'ordre de paiement du comptable.	-Paiement de factures fictives (sans contrepartie, en fourniture/service) ; -Paiement de factures erronées.	-Signature de l'ordre de paiement et visa sur la facture par le comptable.
	L'enregistrement des factures dans la bonne période.	-Manœuvre de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe comptable de séparation des exercices.	-Etablir systématiquement, en fin d'exercice un état des dettes fournisseurs/prestataires, y inclure même les achats réalisés, dont les factures n'ont pas, encore, étaient reçus de l'exercice considéré.

Source : nous-même, sur la base du questionnaire.

1-5- Programme de travail

Il décrit, pour chaque risque retenu (objectif d'audit), cité ci-haut, la nature des tests à mettre en œuvre, pour obtenir une preuve suffisante, pertinente et fiable, au regard de l'efficacité de contrôle interne du processus achat.

Tableau n°03 : Programme de travail

Objectif d'audit	Test d'audit	Procédures d'audit	Auditeurs
S'assurer que les besoins sont formalisés.	Analyse documentaire.	Rapprocher les BC des BCI (DA) afin de ressortir les commandes non justifiées par des BCI.	K.S

S'assurer que les BC sont pré numérotés, datés et visés par le DAL.	Analyse documentaire.	Vérifier la concordance des dates et des N° sériés des BC et identifier le signataire de ces bons	K.S
S'assurer de l'existence des critères précis de choix des fournisseurs.	Analyse documentaire	Vérifier l'existence d'une commission pour la sélection des fournisseurs en ce qui concerne les achats dépassants un certain seuil.	K.S
S'assurer que toutes les fournitures reçus sont conformes aux commandes, quant à la qualité, la quantité et les délais.	Analyse documentaire.	Rapprocher les BC des BL des fournisseurs et le PV de réception qualitative et le BR des entrées en stocks.	K.S
S'assurer que l'imputation comptable est correcte.	Analyse documentaire.	Rapprocher les factures des BC et des BR	K.S
S'assurer que le paiement des factures après l'établissement de l'ordre de paiement du comptable.	Analyse documentaire.	Vérifier la signature de l'ordre de paiement et visa sur la facture par le comptable.	K.S

Source : nous-même, sur la base de tableaux des risques.

A l'issue de la phase de préparation, une note d'orientation est élaborée, ou ressort les objectifs spécifiques de la mission. Ceci permet au RAI d'ajuster le budget et allouer les ressources nécessaires à la réalisation de la phase réalisation, ci-après détaillée.

II- La phase de réalisation

Cette phase permet d'évaluer la pertinence des procédures du CA/F en vigueur à **ATM MOBILIS** et d'analyser le degré d'application, desdites procédures, par l'exploitation de différents outils d'audit et afin de ressortir les forces et les faiblesses dudit processus.

Lors de cette phase, l'auditeur collecte les informations, constitue les preuves d'audit, les valides avec les audités.

Parmi les outils d'audit, exploités lors de nos travaux, la grille d'analyse des tâches, l'analyse documentaire et un test de cheminement.

2-1- La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches constitue le second outil utilisé dans le cadre de notre travail.

A partir de l'organisation procédures d'achats au sein d'**ATM MOBILIS** nous avons pu identifier 11 tâches. Ces tâches sont répertoriées dans la grille de séparation des tâches figurant ci-dessus. La nature des tâches identifiées est de quatre(4) ordres à savoir :

A=Autorisation. EX=Exécution. EN=Enregistrement. C=Contrôle.

Les (X) nous permettent d'indexer le responsable de chaque tâche va du simple personnel à la direction générale.

Tableau n°04 : Grille de séparation des tâches.

FONCTIONS	**Nature**	**Personnes concernées**									
		Personnel De l'entreprise	Directeur de la DAL	DVAG/ DGA	SDA	SDL	Magasinier	Gestionnaire des stocks	Comptable	Dpt. Contrat et règlement des fournisseurs	Dpt. Réforme et gestion des archives
Expression de besoin (DA)	EX	X	X		X	X					
Approbation de la DA	A		X		X	X					
Établissement des commandes	EX			X	X						
Autorisations des commandes	A			X							
Réception des marchandises qualitative	EX	X									
Réception des marchandises quantitative	EX						X				
Rapprochement BC/BL	C							X			
Comparaison factures/Commandes/livraison	C								X		
Imputation comptable	Ex								X		
Ordre de payement	A									X	
Archivage des documents de la commande	Ex										X

Source : nous-même, sur la base des entretiens .

2-2- Evaluation du processus

***Constat* :**

- ✓ La procédure d'achats est démunie de canevas (spécimens de BCI, BC, BL, etc.).

***Recommandation* :**

- ✓ Elaborer les supports d'enregistrement des achats.

2-3- Vérifications des contrôles

Afin de s'assurer que les procédures décrites sont appliquées, un test de cheminement a été réalisé, sur un échantillon de cent (100) dossiers d'achats des deux cents (200) dossiers traités de l'année N-1.

Toutefois, pour des raisons pratiques liés aux délais et moyens de réalisation de notre mémoire, seuls quatre (4) dossiers d'achats sont décrits ci-dessous (DA, Facture pro forma, BC, BL, BR, Facture, OP).

- ✓ Demandes d'achats (DA) vérifiées :
  - ➢ Dossiers d'achats n°003/16 du 25/01/2016 ;
  - ➢ Dossiers d'achats n°030/16 du 12/04/2016 ;
  - ➢ Dossiers d'achats n°100/16 du 22/08/2016 ;
  - ➢ Dossiers d'achats n°180/16 du 26/10/2016.

Qui figure dans le tableau n°05 ci-dessus.

Légende du tableau :

Abs, NC : l'élément recherché n'a pas été retrouvé ; **Ac. Ré.Mag :** Accusé de Réception Magasinier ; BCI **:** Bon de Commande Interne ; **C** : Signifie que la mention recherché a été retrouvée ; **CHDA** : Chef Département Achats ; DAL **:** Direction Achat et Logistique ; **DP :** Demande de Paiement ; **Fac.pro.for** : Facture Pro Forma ; **Fourni** : Fournisseur ; Ges.des **stocks :** Gestionnaire des stocks ;**Mag** : Magasinier ; **NA :** Non Appliqué ;**OP :** Ordre de Paiement ; **Rappro** : Rapprochement.

Tableau n° 05 : Test de conformité.

N° dossier	BCI		Fac Pro Forma	BC		BL		BR			Fourni	Rappro		Facture				Paiement	
	N°	Signataires	N°	N°	visa DAL	N°	Ac.Ré. Mag	N°	Visa Mag	Visa Gest des stocks	Agrée	BC/ BL/ BR	Fact/ BC/ BR	N°	Visa CH DA	Visa SDA	Visa DAL	DP	OP
003		Structure demande-use	C	C	C	C	C	C	C	C	NC	C	C	C	C	C	C	C	C
30		Non visé	Abs	NC (*)	C	Abs	Abs	NC (*)	C	C	NC	NA	NA	C	C	C	C	NC	NC
100		Abs BCI	Abs	C	C	C	C	C	C	C	NC	C	C	C	C	C	C	C	C
180		Structure demande -use	C	C	C	C	C	Abs	Abs	Abs	NC	NA	NA	C	C	C	C	NC	NC

Source : nous même à partir de simulations (Respect de la confidentialité des données d'ATM MOBILIS).

(*) Non-respect de l'ordre chronologique d'établissement du BC (N° BC ne concorde pas avec sa date). De même, la date de BR en amont de celle du BC.

Constats **:**

- ✓ Non-respect de la procédure d'achats, en matière d'expression de besoin, d'absences de BC et de BR ;
- ✓ Non-respect de l'ordre chronologique d'établissement des BC et BR ;
- ✓ Absences de documents prouvant la réception effective des fournitures (BR) ;
- ✓ Absence d'une liste de fournisseurs agréés ;
- ✓ Faiblesse du contrôle interne.

Recommandations **:**

- ✓ Renforcer le système de contrôle interne et respecter, scrupuleusement, la procédure achat ;
- ✓ Exiger l'exhaustivité du dossier de paiement, préalablement, au paiement ;
- ✓ Etablir les documents de gestion, en amont de toute action.

Conclusion

Les contrôles mise en place par **ATM MOBILIS** sont conformes aux standards et bonnes pratiques. De ce point de vu l'organisation du cycle achats/ fournisseur est pertinente tout fois, l'application et la mise en place de cette organisation reste à pas faire au vu des faiblesses de contrôle interne relevé ci-avant.

En partant du principe que l'objectif final de toute entreprise est la création de la valeur de façon durable, un système de contrôle interne efficace représente une base solide sur laquelle peut se construire la réussite de toute entreprise.

Toute entreprise doit effectuer des contrôles permanents, d'un simple contrôle à un audit, qui s'est avéré au fils de temps d'être un outil indispensable et occupe une place importante au sien de l'entreprise.

Dans notre travail de recherche, on a pour but de rependre à notre problématique de départ qui est :

Comment mener une démarche d'audit efficace afin de vérifier la conformité et la pertinence du cycle Achats/Fournisseurs au niveau D'ATM MOBILIS ?

Pour rependre à cette problématique , nous avons, sur le plan théorique, présenté dans le premier temps le système d'information et d'organisation du cycle Achats/Fournisseurs, dans un second temps nous avons présenté la démarche d'audit de conformité du cycle Achats/Fournisseurs, ainsi, que sa méthodologie et ses outils d'applications, dans le troisième et le dernier chapitre nous avons présenté l'audit de pertinence du cycle Achats/Fournisseurs.

Sur le plan pratique de cette étude, nous avons mené une mission d'audit interne liée à l'évaluation de processus d'achats. Nous avons fait la prise de connaissance de l'entreprise **ATM MOBILIS** en générale puis de processus d'achats.

Ceci nous permet d'identifier les différents risques qui s'attachent au processus achats puis, ce procéder à l'évaluation de ces processus afin de dégager dans un premier temps ses points forts et faiblesses. L'évaluation fais précédemment ont révélé des constats liée surtout à l'utilisation de pratiques infructueuse ne reprend pas aux bonnes pratiques.

Il est à noter que, nous avons eu à recueillir beaucoup d'information pertinente concernant la procédure d'achats au sien **d'ATM MOBILIS,** et remarqué certaines faiblesses**,** mais comptes tenu leur sensibilité pour l'entreprise et la politique de confidentialité, nous nous sommes retrouvées dans l'obligation de ne pas publier.

A partir, de l'étude analytique de cas pratique traité nous a démontré que pour avoir un contrôle interne efficace, conforme et pertinent du cycle Achats/Fournisseurs, il faut qu'il y ait :

- ✓ Séparation des tâches et une veille du respect de procédures adoptées ;
- ✓ Un manuel des procédures pour éviter l'informel qui peut instaurer l'anarchie ;
- ✓ Des contrôles systématiques parfois ou du moins périodiques pour rendre le dispositif de contrôle interne plus dynamique et adapté.

À l'issue de notre travail, on a pu voir que l'audit interne est un outil indispensable pour l'entreprise et cela en contribuant à la maîtrise des risques liés à son activité, à l'efficacité de son système de contrôle interne et aussi à mettre à la disposition des dirigeants des informations fiables pour une prise de décision efficace.

Ouvrages

- Alain (B) : Comptabilité Et Audit, Edition FOUCHER, Paris, 2014.
- ARDIN (J) : Techniques De L'achat Industriel, Edition HOMMES ET TECHNIQUES, Paris, 1980.
- BECOUR (J) et BOUQUIN (H) : Audit Opérationnel, édition ECONOMICA, Paris, 2008.
- BECOUR (J-C) et BOUQUIN (H): Audit Opérationnel, édition ECONOMICA, Paris, 1991.
- BENOÏT(P) : Audit Et Contrôle Interne, édition EMS, Paris, 2009.
- COLANERI (P) : Guide De L'acheteur Industriel, Edition DUNOD, Paris, 1995.
- DURAND (J) : Les Achats, Edition GUALINO, Paris, 2003.
- GERARD (V): Controlor& Auditor, Edition DUNOD, Paris, 2006.
- JACQUES (R) : Théorie Et Pratique De L'audit Interne, éditions organisation, 2010.
- JEAN (L) : Le Contrat D'achat, Edition GUALINO EDITEUR, Paris, 2003.
- JEAN (R) et autres : L'audit Opérationnel, édition Presses Universitaire De France, Paris, 1989.
- JEAN-MICHEL (M) et EMMANUELLE (B) : Mesurer La Performance De La Fonction Achats, édition EYROLLES, Paris, 2010.
- JEAN-PAUL (D) : Les Achats, Edition GUALINO EDITEUR, Paris, 2003.
- KHELASSI(R) : Les Applications De L'audit Interne, Edition HOUMA, Alger, 2010.
- LAURENT (L) : Guide De L'acheteur Industriel : 200 Recommandations Pour Réaliser Des Achats Gagnants, Edition DUNOD, Paris, 1995.
- PERROTIN (R) : Le Marketing Achats, Stratégies Et Tactiques, édition ORGANISATION, Paris, 2003.
- PHILIPPE (C) : Les Achats Un Outil De Management, édition L'ORGANISATION, Paris, 1989.
- SCHICK (P) : Mémento D'audit Interne, édition DUNOD, Paris, 2007.
- VAURS (L) : Audit Interne, édition ORGANISATION, Paris, 2007.

Articles de Revues

- Institut française des auditeurs et contrôleurs interne (IFACI) : Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne
- ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental, 1er édition, 01/10/2002.
- La définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI).
- La norme évaluation des risques dans la planification de la mission (2210 : IFACI): Cadre De Référence International Des Pratique Professionnelles De L'audit Interne, édition IFACI, Paris, 2012.
- La norme planification de la mission (2200 : IFACI): Cadre De Référence International Des Pratique Professionnelles De L'audit Interne, édition IFACI, Paris, 2012.
- Politiques et normes d'audit 2015 de la Cour et norme ISSAI 300.

Annexes n°01 : Questionnaire de Contrôle Interne.

Questionnaire de contrôle interne	**Direction : des achats et de la logistique**	**NB : 1/4**

Objectifs de contrôle interne 01 : s'assurer que les besoins sont correctement déterminées et les commandes d'achats sont correctement lancées.

Questions :	**Oui**	**Non**	**observations**
1- Les moyens en personnel et en matériel sont-ils adaptés aux besoins ? 2- Existe-il un logiciel informatique de suivi de processus achats ? 3- Existe-t-il un mécanisme d'identification des besoins en fourniture ? - si oui, est ce que vous pouvez le décrire ? 4- Existe-t-il une procédure de planification des fournitures ? - si oui, est ce que vous pouvez ? 5- Existe-t-il un système de déclenchement des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum ? 6- Les approvisionnements sont-ils consultés pour définir le besoin ? 7- Les achats sont-ils lancés à partir d'une demande d'achats(DA) ? 8- La DA est-elle pré numérotée ? 9- Est-elle signée par une personne autorisée ? 10- Les commandes font-elle l'Object d'une procédure d'autorisation ?			

Objectifs de contrôle interne 02 : s'assurer l'existence des critères précis pour le choix des fournisseurs et la mise en œuvre de la procédure de sélections des fournisseurs.

1- Existe-il une base de données de fournisseurs actualisé ? 2- Existe-t-il des critères de sélection des fournisseurs ? - Si oui quels sont ? **3-** Sur quelle base choisissez-vous vos fournisseurs ?			

- sur la base de la qualité ? - sur la base de la quantité ? - sur la base des prix ? - sur la base des délais de réception ? - la confiance ? 4- Est ce qu'il y a une procédure de négociation ? - Si oui est ce que vous pouvez la décrire ? 5- Quel est le nombre moyen de fournisseurs consultés ? 6- Quelle est la durée moyenne d'une négociation ? 7- Existe-t-il un système d'information qui permet de communiquer avec les fournisseurs ? 8- Comment vous communiquez avec vous fournisseurs, - Téléphone ? - Télexe ? - Télécopie ? - courrier ? 9- Comment se fait la recherche de nouveaux fournisseurs ? 10- Existe-t-il un registre de suivi et d'évaluation des fournisseurs ? 11- Est-ce-que vos fournisseurs honorent ils leurs engagements en terme de : - Quantité ? - Qualité ? - Prix ? - Délais ?			
Objectifs de contrôle interne 03 :s'assurer que toutes les fournitures reçus sont conformes aux commandes, quant à la qualité et la quantité et qu'ils sont enregistrés sans délais.			

1- Toutes les fournitures sont-elles reçues par un service central de réception ? 2- Toutes les réceptions correspondent-elles à fournitures commandées ? 3- La livraison fait elle l'objet d'un contrôle qualitatif ? 4- La livraison fait elle l'Objet d'un contrôle quantitatif ? 5- Des bons de réceptions (BR) sont-ils établis systématiquement ? Si oui, sont-ils - Pré-numérotés ? - Signés par le réceptionnaire ? - Datés ? 6- Une copie de BR est-elle gardée par le service réception ? 7- Les factures sont-elle rapprochées des BL et des BC, en quantité, en qualité et en prix ? 8- Un document est-il établi pour les articles qui ne sont pas acceptés par le service « réception »ou pour les éléments retournés aux fournisseurs ? 9- Les fournitures retournées aux fournisseurs, font ils l'objet d'un retour ? - Si oui, sont-ils pré numérotés ? 10- Contrôle-t-on les entrées en magasin par un inventaire permanent ?			
Objectifs de contrôle interne 04 :s'assurer l'enregistrement des fournitures et le paiement des fournisseurs.			
1- Toutes les fournitures et services reçues sont enregistrés ? 2- Toutes les fournitures retournées et les réclamations effectuées sont enregistrées sur des documents - Standards ? - Numérotés ?			

3- La procédure de règlement des factures comprend-elle : - Les prix, les quantités ; - Les conditions de paiement sur la facture ? 4- Sont-ils rapprochés et vérifiés avec eux figurant dans le BC ? 5- Le dossier achat comprend t-il au moins les documents suivants : - DA ; - BC ; - BC ; - Facture de fournisseur. 6- Les charges afférentes aux achats (les frais de transport sont- elle identifiées au fur et à mesure des réceptions pour permettre de vérifier que : - Elles sont prises en comptes ? - Elles sont comptabilisées ? 7- Le service comptable attribue-t-il un numéro d'ordre chronologique aux factures et avoirs reçus avant de les transmettre aux personnes chargées de les vérifier ? 8- Les factures et avoirs des fournisseurs sont-ils directement transmis au service comptable ? 9- La balance des comptes fournisseurs, est-elle établie et contrôlée au moins mensuellement avec le compte collectif du grand livre ? 10- Les relevés des comptes adressés par les fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés avec les pièces justificatives ou les comptes individuelles ?			

Source : nous même, sur la base des lecteurs et recherches.

Table des matières

Dédicaces 2
Remerciements 4
Liste des abréviations 6
Liste des tableaux & des figures 8
Sommaire 10
Introduction générale 12
Chapitre 1 : Système d'information et d'organisation cycle Achats/Fournisseurs 15
Introduction 16
Section 01 : Système d'informations du cycle achats/fournisseurs. 16
I- La fonction achat et ces objectifs 16
1-1- Définition de la Fonction Achat 16
1-2- La distinction entre les approvisionnements et les achats 17
1-2-1- L'approvisionnement 17
1-2-2- Les achats 17
1-3- Les objectifs de la fonction achats 18
1-4- Les emplois de la fonction achats 18
1-4-1- Acheteur junior 19
1-4-2- Acheteur senior 19
1-4-3- Manager achats 19
1-4-4- Analyste achats 19
1-4-5- Responsable achats site 20
1-4-6- Directeur achats 20
II- Le système d'information du cycle Achats/Fournisseurs (SI CA/F) 20
2-1- L'expression de besoins 21
2-2- La décision d'approvisionnement 22
2-3- La sélection des fournisseurs 22
2-4- La passation de la commande 23
2-5- Le suivi de la commande 23
2-6- La livraison des marchandises(Réception) 24
2-7- Le paiement des fournisseurs 25

III- Les méthodes d'achats 25
3-1- L'achat par commande 25
3-1-1- Emission du besoins 25
3-1-2- Evaluation et sélection des fournisseurs 26
3-1-3- Passation de la commande 26
3-1-4- Suivi de la commande 27
3-1-5- Réception de la livraison 27
3-1-5- Vérification et archivage des facteurs 27
3-2- L'appel d'offres 27
3-2-1- L'appel d'offre ouvert 28
3-2-2- L'appel d'offre restreint 28
3-2-3- L'adjudication 28
3-2-4- Rédaction de l'appel d'offres 28
3-2-5- Les documents constituent de l'appel d'offre 29
Section 02 : L'organisation du cycle Achats/Fournisseurs 29
I- L'organisation des achats 29
1-1- Les organisations centralisées 30
1-2- Les organisations décentralisées 30
II- La Fonction Achats dans l'Entreprise 30
2-1- La fonction achats et le bureau d'études 31
2-2- La fonction achats et Le marketing 31
2-3- La fonction achats et la production 31
2-4- La fonction achats et la finance 31
2-5- La fonction achats et la logistique 32
III- La politique d'achats 32
3-1- Politique produits 32
3-2- Politique fournisseur 32
3-3- Politique de communication 33
3-4- Politique de ressources humaines 33
3-5- Politiques qualités 33
3-6- Déontologie 34
Conclusion 36

Chapitre02 : Audit de conformité du cycle Achats/Fournisseurs 37
Introduction 38
Section 01 : Méthodologie d'évaluation du contrôle interne 38
I- Définition des concepts 38
1-1- Définition de l'audit interne 38
1-2- Définition de l'audit de conformité 39
1-3- Définition du contrôle interne 39
1-4- Définition de l'audit des achats 39
II- L'objectif de l'audit des achats 40
III- Conduite d'une mission d'audit du cycle Achats /Fournisseurs 40
3-1- La phase de planification 41
3-1-1- L'établissement de l'ordre de mission 41
3-1-2 -La prise de connaissance générale de l'entité auditée 42
3-1-3- Identification des risques 43
3-1-4- Définition des objectifs (Généraux spécifiques) de la mission 43
3-1-5- Elaboration de programme de travail 43
3-2- La phase d'accomplissement 44
3-2-1- Conduite de la réunion de lancement de la phase accomplissement 44
3-2-2- Collectés les informations et construire les prouves d'audit 45
3-2-3- Elaboration des recommandations 45
3-2-4- Préparation des conclusions d'audit 46
3-3- La phase de conclusion « rapport et suivi » 46
3-3-1- La rédaction du projet de rapport 46
3-3-2- La réunion de validation 46
3-3-3- Le suivi de rapport ou de mission 47
Section 02 : Outils et techniques de collecte et d'analyse de données 47
I- Les moyens d'acquérir les informations 47
1-1- Le narratif 48
1-2- Organigrammes 48
1-3- Le diagramme de circulation 49
1-4- Les interviews 52
1-5- La grille d'analyse des taches 51

II- Les moyens de contrôle interne 52
2-1- Les sondages 52
2-2- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) 53
2-3- L'entretien 53
2-4- L'observation directe et l'observation physique 54
2-5- Les Fiches d'Observation 55
III- Les moyens d'organisation 55
3-1- La charte d'audit 55
3-2- Les programme d'audit 56
3-3- Les dossiers d'audit et les papiers de travail 57
3-3-1- Les dossiers d'audit 57
3-3-2- Les papiers de travail 58
3-4- Le manuel d'audit 58
Conclusion 59
Chapitre 03 : Audit de pertinence du cycle Achats/Fournisseurs 60
Introduction 61
Section 01 : Evaluation de l'efficacité du cycle Achats/Fournisseurs. 61
I- Définition de concepts 61
1-1- Audit de la performance 61
1-2- Audit d'efficacité 62
1-3- Audit d'efficience 62
II- Critères d'évaluation de l'efficacité du cycle Achats/FournisseurS 62
2-1- Critère de qualité 62
2-2-Critère de quantité et de délais 63
2-3- Critère de dynamisme du service 63
2-4- Critère de prix 63
III- Evaluation de processus achats/fournisseurs 63
3-1- Fonctions opérationnelles 64
3-2- Les fonctions Comptables 68
3-2-1- La réception et contrôle des factures d'achats 68
3-2-2- Le suivi des comptes fournisseurs 68
3-2-3- Le contrôle des niveaux de charges 69

3-2-4- Le règlement des factures des fournisseurs 69
Section 02 : La pertinence des moyens du cycle Achats/Fournisseurs 69
I- La nature des moyens 70
II- Le suivi des moyens 70
III- L'évaluation des moyens 71
3-1- Moyens humaines 71
3-2- Moyens immatériels 72
3-3- Moyens matériels 72
Conclusion 72
Chapitre 04 : Etude de cas : Audit de conformité et de pertinence du cycle Achats/Fournisseurs D'ATM MOBILIS 73
Introduction 74
Section 01 : Présentation générale D'ATM MOBILIS 74
I- ATM MOBILIS en quelques chiffres 75
1-1- Réseau commercial 75
1-2- Les missions D'ATM MOBILIS 75
1-3- Les objectifs d'ATM MOBILIS 75
1-4- L'engagement d'ATM MOBILIS 76
1-5- La politique qualité d'ATM MOBILIS 76
II- L'organisation structurelle d'ATM MOBILIS 76
2-1- Les relations internes et externes d'ATM MOBILIS 77
2-1-1- Les relations internes 77
2-1-2- Les relations externes 77
Section 02 : L'audit de Conformité et de Pertinence du Cycle Achats/Fournisseurs. 78
I- Phase de Préparation 78
1-1- Présentation de la fonction achats 78
1-1-1- L'organigramme de La Direction des Achats et de La Logistique 78
1-2- Processus d'achats 79
1-2-1- Réceptionner et enregistrer le besoin formulé 81
1-2-2- Modes de passation 81
1-2-3- Délégation de pouvoir de signature 83
1-2-4- Réceptionner la commande et effectuer le contrôle de réception 83

1-2-5- Enregistrer le produit, livrer la commande et entamer l'opération du paiement fournisseur dès la réception de la facture 84

1-2-6- Evaluer le fournisseur 85

1-3- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) 85

1-4- Identification des risques 85

1-5- Programme de travail 87

II- La phase de réalisation 88

2-1- La grille de séparation des tâches 89

2-2- Evaluation des processus 91

2-3- Vérifications des contrôles 91

Conclusion 93

Conclusion Générale 95

Bibliographie 98

Annexes 101

Résumer :

Le processus Achats/Fournisseurs est au cœur de l'entreprise qu'elle que soit commerciale ou industrielle, et va de la définition de besoins de la politique générale d'achat, au paiement de fournisseur en passent par le stockage du bien achetée ou la réception de la prestation demandée. Les achats constituent la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise, sans nécessaire d'investissement financier : il suffit de mieux acheter.

Pour maintenir, voire développer, l'efficacité du cycle Achats/Fournisseurs, une entreprise à tout intérêt à réaliser un audit de conformité de son cycle Achats/Fournisseurs au moins une fois par ans. Ce type de l'audit a pour but de vérifier que les procédures d'achats qui ont été définies au préalable par l'entreprise sont bien appliquées par tous les acheteurs. Il permet de maintenir une certaine pression quant au respect de ces procédures qui, par définition, doivent être écrites. L'audit de pertinence a pour but de vérifier la pertinence de biens achetée ou que la prestation fait est utile pour l'entreprise.

Mots clés :

Cycle Achats/Fournisseurs ; conformité ; audit ; régulier ; pertinence.

تلخيص:

عملية الشراء / الموردين هي في صميم الأعمال التجارية سواء كانت تجارية أو صناعية، وتنطلق من تعريف احتياجات السياسة العامة للشراء، إلى دفع المورد من خلال تخزين السلعة المشترية أو استلام الخدمة المطلوبة. المشتريات هي الوظيفة الوحيدة التي يمكن أن تزيد من أرباح الشركة، دون الحاجة إلى الاستثمار المالي: فمن الأفضل لشراء أفضل.

للحفاظ على كفاءة دورة المشتريات / الموردين أو حتى تطويرها، فإن الشركة لديها كل مصلحة في إجراء تدقيق الامتثال لدورة المشتريات / الموردين مرة واحدة في السنة على الأقل. والغرض من هذا النوع من التدقيق هو التحقق من أن إجراءات الشراء التي تم تحديدها مسبقا من قبل الشركة يتم تطبيقها من قبل جميع المشترين. فهو يساعد على الحفاظ على بعض الضغوط على احترام هذه الإجراءات التي، بحكم التعريف، يجب أن تكون مكتوبة. والغرض من مراجعة الأهمية هو التحقق من مالءمة السلع المشترية أو أن الخدمة المقدمة مفيدة للشركة.

كلمات البحث:

دورة المشتريات / الموردين؛ الامتثال؛ المراجعة؛ الانتظام، الصلة.