

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU FACULTE
DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**



DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire de fin d'étude

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Economiques Spécialité : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION*

Thème :

*Audit de processus de production et de
développement de l'industrie d'emballage
papier carton « cas cartonnerie EL
FARES BOUMERDES »*

☞ Présenté par :

AMARA Siham

BOUSLIMANI Houria

☞ Dirigé par :

AIT TALEB Abdelhamid

Devant le jury composé de :

Mr AIT TALLEB Abdelhamid, Professeur, UMMTO, Rapporteur

Mr. SAM Hocine, MCA, UMMTO, President

Mr. OUSSAID Aziz, MCA, UMMTO, Examineur

Promotion 2020 /2021

REMERCIEMENT

Nous remercions dieu, le tout puissant, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

A l'issu de ce travail nous adressons nos remerciements aux personnes avec lesquelles nous avons pu échanger et qui nous ont aidé dans la rédaction de ce mémoire.

*Nous tenons d'abord à remercier très chaleureusement **Mr AIT TALEB Abdelhamid** qui nous a permis de bénéficier de son encadrement. Les conseils qu'il nous a prodigués, la patience, la confiance qu'il nous a témoigné ont été déterminants dans la réalisation de notre travail de recherche.*

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos familles, plus particulièrement à nos très chers parents pour leurs soutien moral et financier et leurs sacrifices, à nos frères, et nos sœurs, sans oublier nos amis qui nous ont accompagné, aidé, soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

A red rose is positioned at the top left, and a blue butterfly is at the top right, both appearing to be part of the decorative elements for the title. The word 'Dédicaces' is written in a large, elegant, black cursive font, with a faint reflection of the word below it.

Dédicaces

A mes très chers parents

Je vous dédie ce modeste travail, signé de mon affection et de ma reconnaissance pour tous vos efforts et vos sacrifices durant toute ma vie, vos encouragements et soutiens pour persévérer jusqu'à l'aboutissement de ce travail

Merci pour les valeurs nobles, l'éducation, soutient permanent, que dieux le tout puissant vous préserve, vous accorde santé, bonheur, et vous protège de tout mal

Je vous aime

A mes frères et sœurs

Djilali, Bilel, Amina

Ma famille petite et grande

Merci d'être toujours à mes côtés, par votre présence, par votre amour, pour donner du goût et du sens à notre vie de famille, Puisse dieu, vous donne santé, bonheur et surtout réussite.

A tous mes ami(es) qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès

Nos encadreurs et nos enseignants pour leurs aides et conseils.

BOUSLIMANI Houria



Dédicaces

A mes très chers parents

Je vous dédie ce modeste travail, signé de mon affection et de ma reconnaissance pour tous vos efforts et vos sacrifices durant toute ma vie, vos encouragements et soutiens pour persévérer jusqu'à l'aboutissement de ce travail

Merci pour les valeurs nobles, l'éducation, soutient permanent, que dieux le tout puissant vous préserve, vous accorde santé, bonheur, et vous protège de tout mal

Je vous aime

A mes frères et sœurs

Karim, Romaiassa, Selma

Ma famille petite et grande

Merci d'être toujours à mes côtés, par votre présence, par votre amour, pour donner du goût et du sens à notre vie de famille, Puisse dieu, vous donne santé, bonheur et surtout réussite.

A tous mes ami(es) qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès

Nos encadreurs et nos enseignants pour leurs aides et conseils.

AMARA Siham

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	07
Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise	
Section 1 : la fonction production et le processus de production.....	10
1- Présentation générale de la production.....	10
1-1- Définition de la production.....	10
1-2 Critères de sélection du mode de production.....	11
1-3- Classification de la production	11
1-4- Définition de système de production	13
2- Le processus de production	14
2-1- De la production au processus de production	14
2-2- L'approche processus	15
2-3- Les types et les missions de processus	16
2-4- Mission du processus production	17
2-5- L'efficacité d'un processus de production	18
2-6- Le fonctionnement d'un processus de production	18
2-7- Maîtrise d'un processus de production	19
2-8- La classification des processus de production	20
Section 2: La maîtrise des facteurs de production et la compétitivité de l'entreprise	22
2-1- Les ressources liées au facteur capital	22
2-2- Les ressources liées au facteur travail	22
2-3- Les facteurs de la production	24
2-4- Les stratégies de compétitivité	27
Chapitre II : Audit du processus de production : éclairage théorique	
Section 1 : la démarche méthodologique de l'audit interne	33
1-1- Fondement de l'audit	33
1-2- La mission d'audit	37
1-3- La démarche d'audit	38
Section 2 : L'audit de processus de production	51
2-1- Spécificité de l'audit de processus de production	51

Sommaire

2-2- Les techniques utilisées par l'audit de production	56
---	----

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

Section 01 : Prise de connaissance de l'organisme d'accueil et de la fonction production

64

1-1 Présentation de l'entreprise CF.....	65
--	----

1-2- Présentation générale du processus de production	66
---	----

1-3- Procédure de gestion de la fonction production	68
---	----

Section 2 : L'audit du processus production.....

82

2-1- Les phases de la mission d'audit	83
---	----

2-3- La phase de conclusion	107
-----------------------------------	-----

Conclusion générale	113
----------------------------------	------------

Bibliographie.....	115
---------------------------	------------

Annexes.....	116
---------------------	------------

Liste des abréviations

Abréviations	Désignations
BCC	Bon de Commande Client
BCF	Bon de Commande Fournisseur
BL	Bon de Livraison
CA	Commande d'Achat
CF	Cartonnerie el Fares
DG	Direction Générale
DA	Demande d'Achat
ISO	International Standard Organisation
IFACI	Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne
IIA	Institut d'Audit Interne
OF	Ordre de Fabrication
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
FO	Fiche d'Observation
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Liste des tableaux et figures

Tableau N°01	Niveaux d'information statistique
Tableau N°02	Outils d'informatiques

Figure N°01	L'organigramme
Figure N°02	Les types du carton ondulé
Figure N°03	L'organigramme du département production
Figure N°04	Phases de la mission d'audit
Figure N°05	L'ordre de mission
Figure N°06	Le programme d'audit
Figure N°07	Compte rendu de réunion d'ouverture
Figure N°08	Questionnaire de prise de connaissance
Figure N°09	Identification des risques
Figure N°10	Note d'orientation
Figure N°11	Réalisation des tests d'audit
Figure N°12	Questionnaire du contrôle interne (QCI)
Figure N°13	Grille de séparation des tâches
Figure N°14	Fiches d'observations N01
Figure N°15	Fiches d'observations N02
Figure N°16	Fiches d'observations N03
Figure N°17	Fiches d'observations N04
Figure N°18	Fiches d'observations N05
Figure N°19	Compte rendu de réunion de clôture
Figure N°20	Le rapport d'audit
Figure N°21	Lettre de recommandation

Liste des annexes

Annexe	Intitulé
Annexe 01	Ordre de fabrication
Annexe 02	Note d'orientation
Annexe 03	Questionnaire du contrôle interne (QCI)
Annexe 04	Grille de séparation des tâches
Annexe 05	Fiches d'observations (FO)
Annexe 06	Compte rendu de réunion de clôture

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est une unité économique organisée et fonctionnant autour de moyens de production et/ou de distribution. Elle est considérée comme un centre de production réunissant des facteurs de production combinables et substituables. Sur ce plan l'une des préoccupations principale d'une entreprise est la gestion de production qui s'intéresse aux modes de gestion des flux, ainsi qu'aux techniques opérationnelles qui leur sont associées et qui permettent à cette dernière de satisfaire ces clients en fournissant le produit demandé dans les délais prévus.

Toute entreprise opte pour avoir sa place dans son milieu concurrentiel, cela l'incite à adapter au développement technologique, à travers la formation du personnel, l'utilisation des moyens et technique modernes, ainsi d'investir dans la fonction recherche et développement, pour aboutir à la production des biens de qualité répondant aux exigences de la clientèle. La production est le lieu de rencontre de cultures, de savoir-faire, de connaissances très variés. En effet, les outils qui sont les théories de l'organisation et certaines théories économiques permettant d'expliquer comment s'opère le glissement d'une organisation standardisée vers un processus productif complexe.

Toutefois, sous l'effet des profondes mutations auxquelles elle est soumise, l'entreprise industrielle fait émerger de nouveaux métiers, de nouvelles fonctions et parmi ces dernières : la fonction de production, dont l'activité prend une place essentielle au sein de l'entreprise.

Cette activité est centrée sur le pilotage des flux dans une perspective de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité, de réduction des délais. Pour mener à bien cette mission, il faut avoir une vision globale de l'entreprise et ne plus se contenter de la performance partielle de telle fonction ou de tel service ; ceci nécessite de la part des gestionnaires des connaissances à la fois étendues et équilibrées.

Ainsi, La production est une fonction stratégique de l'entreprise industrielle. Pour gérer et fabriquer un ou plusieurs produits en réponse à des besoins d'une part, et pour imposer l'efficacité d'autre part, il va falloir combiner les différents facteurs de production (travail, capital, ressources naturelles) d'une manière la plus efficace possible.

Dans ce sens, le choix du processus de production comporte le choix de l'ensemble des équipements, personnel et procédures utiles pour la production, ainsi que le choix de l'organisation de cet ensemble.

Introduction générale

Aussi, le choix du processus est bien-sûr affecté par la nature du produit et par les contraintes techniques (procédés de fabrication, technologies utilisées, à la circulation des flux des matières et à la qualification de la main d'œuvre employée), mais par des questions d'ordre plus stratégique comme par exemple la relation entre le processus et le type de marché. En privilégiant la planification de la production, qui est d'abord une activité d'intégration par laquelle, on s'efforce de maximiser l'efficacité globale d'une compagnie considérée comme un système en fonction des objectifs de l'entreprise.

La performance d'un processus de production consiste le résultat d'un bon fonctionnement où les outils de pilotage appariassent comme la clé de réussite à travers un management de processus qui consiste à gérer et mettre en œuvre une politique de qualité, organiser et planifier la fabrication, ainsi définir une logique efficiente sont les principaux domaines couverts par le management de la production.

Pour mener à bien, cette délicate mission qui impose de concilier des objectifs souvent contradictoires, on fait appel à l'auditeur, qui doit être en mesure d'émettre une opinion sur l'efficacité du fonctionnement de la fonction « production ». Pour ce faire, l'auditeur doit structurer, sa mission en trois phases, à savoir, la phase de préparation pour assimiler les particularités de cette fonction, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

L'audit est un examen systématique et indépendant de toutes les étapes d'un processus de fabrication destiné à déterminer si les dispositions préétablies pour la combinaison des facteurs de production sont respectées si leur mise en œuvre est efficace et si elles sont pertinentes par rapport aux objectifs.

Notre travail, comme nous l'avons souligné, s'intéressera de façon globale au processus de production de l'entreprise d'emballage CARTONNERIE EL FARES au niveau de BOUMERDES. L'activité principale de cette entreprise est la production et la commercialisation de l'emballage papier carton. Dans cette optique, notre problématique s'articule autour de la question suivante :

Quelles sont les spécificités de l'audit du processus production et quelle est la démarche suivie par l'auditeur pour émettre une opinion sur l'efficacité de cette fonction ?

De cette question fondamentale découlent les questions secondaires suivantes :

Introduction générale

- Qu'est ce qui est la fonction production ? et on quoi consiste son processus ?
- Qu'est-ce que l'audit et quels sont ses objectifs ?
- Quelle démarche adopter pour l'audit interne du processus production ?
- Quels sont les différents risques pouvant entraver la réalisation des objectifs du processus production ?
- Quels sont les meilleurs dispositifs à mettre en place pour mieux maîtriser les risques du processus production ?
- Quelle est l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place au niveau du processus production ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, notre travail se structurera de la manière suivante :

Le premier chapitre : aborde en premier lieu sur le processus de production et son fonctionnement, en seconde lieu, il identifie les facteurs de production. Enfin la maîtrise des facteurs de production.

Le deuxième chapitre : porte sur la démarche et l'audit du processus de production.

Le troisième chapitre : concrétisera les deux premiers chapitres par un cas pratique au sein de l'Entreprise Algérienne D'emballage en papier de BOUMERDES, en première lieu, nous allons présenter l'évolution de LA CRTONNERIE EL FARES, ensuite l'identification et l'audit de processus de production tout en définissant les différents facteurs intervenant dans la fabrication du produit fini. Enfin, il retrace la présentation des résultats de l'audit de processus de production via des questions que nous avons posées aux cadres de l'entreprise.

Chapitre I :
**Le processus de production et la
compétitivité de l'entreprise**

Section 1 : la fonction production et le processus de production

La fonction production est une fonction vitale qui occupe une place importante au sein des entreprises. C'est un organe qui marque son évidence : sans le produit les autres fonctions n'ont pas de justification. Elle comprend l'ensemble de processus grâce auquel les matières premières sont transformées a des produits.

Les actions productives sont regroupées dans ce processus qui est un système organisé d'activités qui sont en rapport de façon dynamique et tournées vers la transformation de certains éléments. L'efficacité de ce dernier repose essentiellement sur sa bonne gestion, la planification et le contrôles des opérations.

1- Présentation générale de la production

Dans cette sous-section, nous nous limiterons essentiellement à une définition de la notion de base de concept de la production et à une présentation des modes et des objectifs de la production.

1-1- Définition de la production

La production se définit selon Vincent Giard 1988 comme suit :

« La production est une transformation des ressources appartenant à un système productif et conduisant à la création des biens ou des services ». ¹

Les ressources mobilisées à cette fin peuvent être de quatre (04) types :

- Des équipements (bâtiments, machines) ;
- Des hommes (opérateurs, intervenant directement dans le processus de transformation ou contribuant d'une manière ou d'une autre à son bon déroulement) ;
- Des matières (matières premières et composants) ;
- Des informations techniques ou procédures (gamme, nomenclatures, procédures relatives à l'état et à l'utilisation du système productif) ce qui permet de programmer la production et de réagir aux perturbations observées).

La production est une activité économique et sociale très important, son objet est la transformation des matières et composants en produits finis qui peuvent être des biens de consommation, des biens de production, ou des services. Elle est constituée par un ensemble

¹ Vincent Giard « gestion de la production », 2^{ème} édition, Ed Economico, Paris, 1988, P5.

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

d'opérations plus au moins complexes nécessitant des moyens humains, financiers, informations et matériels qu'il faut organiser

1-2- Critères de sélection du mode de production

On peut distinguer au moins trois critères de production, à savoir :

1-2-1- Quantité de biens ou de services produits

Le mode de production dépend de l'homogénéité de la production de l'entreprise (Produit en pièce unique) ou en plus ou moins grande série (petite, Moyenne ou grande série). Plus la production est élevée, plus il y a de variétés. La production est standardisée et repose sur une structure de production formelle stricte.

1-2-2- La nature du processus de production

Celui-ci peut être de nature continue (la production ne s'arrête jamais, elle se concentre en un lieu) ou discontinu (production à la demande ou division du temps ou lieu).

1-2-3- La nature du type de gestion de la production

La fonction de production est soit axée sur la demande (contrôle en aval). En d'autres termes, c'est la commande du client qui déclenche le processus La fabrication, c'est-à-dire en amont, c'est-à-dire le processus de production Spécifications prédéfinies pouvant conduire à la constitution de stocks de produits Fait.

1-3- Classification de la production

Deux catégories ont été proposées, dont l'incidence sera examinée ci-dessous. Emplacement, efficacité, flexibilité et type de système de gestion.

1-3-1- La classification selon le processus de production

➤ La production en continu (« process shop »)

Elle a les caractéristiques suivantes :

- Elle traite des quantités importantes d'un ou de quelques produits différenciés ;
- Elle utilise des lignes de production ;
- Les machines sont à vocation spécifique ;

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

- Il est nécessaire de réaliser l'équilibrage des potentiels des machines sous peine de goulots d'étranglement ;
- Les opérations sont peu d'ordre de fabrication et peu de modifications après que les premières instructions ont été données ;
- Les stocks de matière premières et d'en-cours sont faibles, les premières étant utilisés en grandes quantités à des taux constants ;
- Les produits doivent circuler très vite dans l'usine ce qui suppose une manutention très automatisée notamment par l'utilisation de convoyeurs.

➤ **La production en discontinu (job shop)**

Elle a comme caractéristiques :

- La plupart des produits sont fabriqués en quantités relativement petites ;
- Les machines sont groupées par nature et ont une vocation plutôt générale ;
- Les charges des postes de production ne sont pas équilibrées ;
- Les opérateurs des machines sont spécialisés, sauf dans les cas de monteurs travaillant sur les lignes d'assemblage ;
- Le stock de matières premières et d'en-cours est élevé.

➤ **La production par projet**

Elle concerne un seul produit, par exemple, un immeuble, un film, un concert. Le processus de production est donc représenté par une séquence d'opération qui ne se renouvelle qu'une seule fois. Le caractère unique de la production par projet va entraîner en cours de réalisation de nombreux changements qui doivent être gérés tant du point de vue des délais que des coûts.

1-3-2- La classification selon la relation avec le client

On distingue :

➤ **La production sur stock**

Il s'agit de stock de produits finis dont la constitution est justifiée par deux raisons :

- Pour les nombreux produits industriels, par exemple des réfrigérateurs, le délai de fabrication est supérieur au délai de livraison réclamé par le client ; la seule solution est

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

alors de produire à l'avance selon des spécifications qui anticipent un besoin considéré comme répétitif ;

- Pour des raisons que nous avons étudiées, il est plus avantageux de fabriquer certains produits en grandes quantités ; on parle alors de production de masse.

➤ La production à la commande

La production n'est engagée que si l'on dispose de commandes fermes des clients. On évite donc, en principe, sauf cas d'annulation, le stock de produits finis, mais il faut noter que :

- Très souvent, à moins que l'on ait réussi à réduire beaucoup les délais de fabrication, le stock se reporte sur les en-cours ;
- Beaucoup d'entreprises utilisent une formule mixte, c'est-à-dire qu'elles assemblent les produits finis uniquement quand elles disposent des commandes clients, mais elles produisent les pièces et les sous-ensembles en séries et sur stock.

1-4-Définition de système de production

C'est l'ensemble des ressources humaines et matérielles organisées au sein d'une entreprise qui conduisent à la création de bien ou service. D'une autre manière, la production d'un bien s'effectue par une succession d'opération consommant des ressources et transformant des caractéristiques morphologiques ou spatiales de « matières ». la production de service s'effectue aussi par cette succession d'opérations consommant des ressources, mais sans qu'il y'ait nécessairement transformation de matière.²

Selon un plan de production très précis ou figé, les éléments sont assemblés à l'entrée du système.

Le travail est planifié et dirigé pour fournir les produits ou services requis en fonction de la demande donnée. Les gestionnaires sont responsables de la planification, de l'organisation et de la gestion des activités de transformation. Ces responsabilités interférentes sont la gestion des ressources humaines, la technologie, la finance, la criminalistique, les fonctions de marché et commerciales et la comptabilité.

La capacité d'un système à atteindre ses objectifs dépend de la façon dont le système est conçu et géré. La conception du système consiste à prédéterminer la combinaison de ses composants

² Georges Javel, « organisation et gestion de la production », 3^{ème} édition, Ed DUNOD, Nantes, P01.

2- Le processus de production

Un processus industriel est défini par les compétences, savoirs, expériences qu'il doit posséder pour être en mesure de satisfaire les besoins du marché. Le processus de production c'est une notion fondamentale apportée par cette version de la norme ISO 9000, tous les processus doivent organiser sous forme d'un architecteur d'un processus global, et doivent être orientés clients et la maîtrise de leur interaction.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le management d'un processus de production, sa performance par rapport à l'objectif de l'entreprise, ainsi que son fonctionnement dans l'entreprise. Donc nous allons d'abord, définir un processus de production, son architecture et la mesure les indicateurs de la performance. Enfin, nous allons présenter le fonctionnement d'un processus par le rôle de pilotage et aussi la maîtrise des flux de production

2-1-De la production au processus de production

Au sein de toute organisation, la production joue un rôle majeur puisqu'elle vise la transformation de ressources afin de créer des biens et services. Concrètement, l'entreprise modifie les caractères physiques, temporels des ressources dont elle dispose, en les transformant, en les transportant ou en les stockant. La production ne peut se percevoir, au même titre que les autres activités de l'entreprise. Elle doit nécessairement s'adapter aux évolutions de son environnement, ainsi qu'à celles des autres activités de l'entreprise.

Si à l'origine la fonction de production était considérée isolément dans l'entreprise, il n'en est plus de même aujourd'hui et ceci pour deux raisons. D'une part, elle doit désormais être associée aux autres fonctions (finance, marketing, gestion des ressources humaines...) si elle veut atteindre son objectif qui est d'assurer efficacement la combinaison des facteurs qui contribuent à cette production. D'autre part, son efficacité repose aussi sur le développement de fonctions annexes (activité de soutien) à la production elle-même, et qui n'en sont pas moins essentielles au processus de création de valeur.

La plupart des activités qui visent à « servir » la production consistent à gérer les stocks, à planifier la production, à s'approvisionner auprès des fournisseurs, à assurer le transport des marchandises.

L'importance prise dans l'organisation du système productif par la logistique –c'est-à-dire par la gestion des flux matériels et immatériels- tend à illustrer la place et la dimension de

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

la fonction de production. De même, le lien étroit qui rattache la production à l'informatique prouve l'ampleur des ramifications du processus productif dans l'entreprise.³

2-2-L'approche processus

L'approche processus est l'un des huit principes de management de la qualité identifiés dans la norme ISO 9000 2000 : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

La norme ISO 9001 : 2001 précise que pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant. L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus⁴

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus au sein du système processus, ainsi que leurs combinaisons et interactions. Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance

- De comprendre et de satisfaire les exigences ;
- De mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- D'améliorer en permanence des processus.

2-2-1- Définition du processus de production

« Le processus de production est le flux d'activité qui va transformer des matières premières, les composants en produit fini livrable au client »⁵

La norme ISO 9000 :2005 définit un processus comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

³Gratacap Anne, Medan Pierre, « Management de la production », 2ème édition, Ed DUNOD, Paris, 1999, P08.

⁴Françoise Tessier, « influence de l'approche processus de la norme ISO 9001 versions 2000 », 19/3/2001, www.canan.fr/lipsor/dso/artecles/data/tessier.pdf.

⁵ Raymond et Stéphanie BITEAU, « La maîtrise des flux industrielles », édition d'organisation, Nantes, 2003, P30.

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

D'après les deux définitions, le processus de production est un ensemble d'activités réalisées sur un flux, dans un ordre déterminé, et entre deux bornes de temps (début et fin) ». Un processus peut en effet être une activité complexe qui peut être déclinée en "sous-processus". Ces "sous-processus", selon leur complexité et leur impact en matière de qualité peuvent eux-mêmes être déclinés en "sous-sous-processus.

2-3- Les types et les missions de processus

En distinguant trois grands types de processus

a) Processus de Management

Un processus sous la responsabilité de l'équipe dirigeante qui influence directement le fonctionnement de l'organisation et la dynamique de son amélioration. Cela est également lié à la mise en œuvre de la politique et améliore l'efficacité du système de gestion pour accroître la satisfaction des clients. Par conséquent, vous avez le contrôle et la cohérence des processus de mise en œuvre et de support.

b) Processus support

Est un processus qui contribue au succès des processus de réalisation, leur fournit les moyens d'un bon déroulement. Processus qui ne crée pas de valeur directement perceptible par le client. Par exemple : processus lié aux ressources humaines, aux infrastructures, à l'environnement de travail, à l'information, aux achats etc.

c) Processus de réalisation

Correspond au processus qui contribue directement à la réalisation du produit ou d'un service, Processus dont les activités sont liées au cycle de vie d'un produit / service, de l'élaboration de l'offre aux services après-vente, Processus qui a un impact direct sur la satisfaction du client, Processus qui est mis en œuvre pour répondre aux besoins du client et lui fournir le produit / service attendu ⁶.

⁶Intervention d'Olivier Rousseaux, Auditeur QSE, Expert en organisation et management des systèmes, « Système de Management Intégré Qualité, Sécurité et Environnement » CCI Moselle, le 16 avril 2013.

2-4- Mission du processus production

Le processus produire au sein d'une entreprise industrielle a pour mission de :

Produire dans des délais et le respect du budget alloué des produits conformes aux spécifications internes. Ceci en respectant les contraintes et réglementations (qui peuvent intégrer la sécurité du personnel, le respect de l'environnement, le code du travail etc.)

Ce processus, déclenché par un besoin client réel (une commande) ou prévisionnel (une anticipation de commande), se termine par la mise à disposition du produit au client (ou dans certains cas la mise à disposition du produit à une place forme logistique)

Entre les deux, les procédés de fabrication vont transformer des données en provenance de fournisseurs en un produit à valeur ajoutée.

Le contrôle tout au long de la chaîne de fabrication va garantir que seuls des produits conformes seront délivrés.

Globalement, le processus de production a besoin pour fonctionner de :

- Personnel compétent ;
- Machines adaptées et entretenues ;
- Méthodes de travail définies et optimisées ;
- Milieu adapté ;
- Matières premières conformes à la demande.

Ces éléments seront fournis par des services supports. Ainsi la production se positionne comme « cliente » des services maintenance, méthode, qualité, et achats.

Une production performante est une production qui peut s'appuyer sur des entités internes compétentes. Elle fonde ses critères d'excellence sur des relations clients fournisseurs internes.

2-5- L'efficacité d'un processus de production

L'efficacité d'un processus de production repose principalement sur quatre variables :

a) Le coût : il ne s'agit pas seulement de cumuler les charges fournies par la comptabilité analytique mais d'intégrer également les autres composantes qui contribuent à créer la valeur ajoutée du produit.

b) La qualité : c'est une philosophie à partager par tous les employés de l'entreprise et non seulement par ceux rattachés au processus de production : suivi après-vente, satisfaction clientèle, fournisseurs...

c) Le délai : le défi est de taille puisqu'il faut produire et livrer dans les meilleurs délais tout en respectant la contrainte financière liée aux stocks. Sont ainsi concernés la gestion des approvisionnements, le suivi informatisé des stocks, l'efficacité du cycle de production et de la chaîne logistique intégrée...

d) Objectif de flexibilité : le système productif doit être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande, soit pour tenir compte des évolutions de l'environnement productif de pouvoir l'entreprise (innovations technologiques...), soit pour permettre une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps⁷.

2-6-le fonctionnement d'un processus de production

L'approche processus met en lumière des gisements d'efficacité et de productivité très importants qu'elle cherche à valoriser en jouant sur plusieurs axes⁸

- Elle propose une représentation des processus de travail centrée sur le client : les gains à attendre de cette représentation sont la diminution des incompréhensions et des tensions en interne ou en externe, ainsi que l'amélioration de la satisfaction des clients et leur fidélisation.
- Elle optimise le fonctionnement des processus, ce qui constitue une source d'économies significative.
- Elle permet, enfin, au chef d'entreprise de manager de façon efficace et efficiente ses processus de travail grâce à des indicateurs de résultats.

⁷ Armand Dayan, « Manuel de gestion », 2eme édition ELLIPSES/AUF, France, 1998, P678

⁸John Beckford « le management des processus », Routledge, 1998, P41.

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

Le management des processus est répandu dans les entreprises du monde entier, car il est considéré comme l'une des meilleures méthodes pour organiser efficacement une entreprise. À l'origine, les succès commerciaux remarquables, obtenus par les entreprises japonaises qui utilisaient cette approche, ont attiré l'attention des entrepreneurs.

Selon la norme internationale ISO 9000 2004, « un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ».

Choisir l'approche processus permet d'obtenir les avantages suivants :

- Des coûts plus faibles et des durées de cycle plus courtes grâce à l'utilisation efficace des ressources.
- Des résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Des opportunités d'amélioration mises en évidence et établies par ordre de priorité».

2-7 Maîtrise d'un processus de production

Maîtriser un processus, c'est se donner les moyens de vérifier les conditions de sa mise en œuvre, mesurer les écarts par rapport aux descriptifs, et bien sûr se fixer des objectifs d'amélioration en fonction des échecs constatés, ainsi que des objectifs d'augmentation de la qualité et de la productivité.

Ce contrôle suppose que le pilote de procédé dispose de tous les éléments (données, méthodes et outils), lui permettant de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience du processus.

Dans un processus, nous mettons en œuvre des activités qui transforment les données d'entrée en données de sortie. Pour maîtriser le processus, il suffit donc, en principe, de définir des façons de faire, des bonnes pratiques de travail (des procédures). Autrement dit, il suffit de préciser comment on transforme les éléments entrants en éléments sortants. Ce « comment », c'est la méthode. Maîtriser un processus, c'est d'abord disposer d'une méthode de travail⁹.

Selon la nature de l'activité industrielle et selon l'entreprise, les thèmes majeurs de travail sont différents. Il est bien évident que « tout étant dans tout », chacun doit traiter les trois principales composantes de la maîtrise des processus.

⁹Hervé Grua, Jean-Michel Segonzac « la production par les flux », 2ème édition DUNOD, Paris, 2003, P243

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

- La maîtrise du procédé, qui permet de fabriquer des bons produits sans rebuts ;
- La maîtrise des équipements, qui assure la capacité de production selon les standards retenus ;
- La maîtrise de la logistique qui garantit les délais et la réduction des coûts inutiles.

2-8 - La classification des processus de production

Selon leur nature et le degré de participation directe à la conversion des matières premières aux produits, le processus de fabrication peut être divisé en trois catégories suivantes :

A- les processus essentiels (de base)

Le processus de ce groupe est une série de processus de travail et de techniques pour produire des matériaux les matières premières sont traitées directement dans la production de base de l'entreprise.

B- Processus secondaire

Sedéroule en parallèle avec le processus de base Ne participez pas directement à la conversion des éléments de travail en produits.

C- Processus de service

Le processus de service fournit un processus important, Créer les conditions de production nécessaires pour eux, obligatoire ou auxiliaire ou service, le processus de production répond à la définition et contient deux partie importante : processus de travail et processus technique

Les processus de travail représentent les effets de l'activité physique ou mentale humaine Ce qui peut être mesuré.

Le processus technique fait partie du processus de production lui-même qui produit quelque chose. Conversion physique et chimique, etc. En d'autres termes, il s'agit de conversion matérielle. Machines-outils, équipements, machines-outils et instruments.

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

D'après le degré d'automatisation, les processus de production peuvent être entièrement ou partiellement mécanisés ou manuels. Un processus de production est dit mécanisé lorsqu'une source d'énergie extérieure à l'homme est nécessaire pour sa réalisation. Un processus de production est appelé manuel quand pour l'effectuer, mais la source unique de pouvoir est le travail même du travailleur.

La fonction de production est le lien de la société. De plus, la satisfaction du client est le but principal de l'entreprise, pour ce faire, ce dernier doit assurer le contrôle de la fonction de production.

la fonction de la production prend une place de plus en plus grande au sein des entreprises, elle repose en grande partie sur la manière dont va être conçue en interne l'organisation du mode de production pour des raisons d'efficacité, et ça par la transformation de ressources appartenant à un système productif dans l'objectif de fournir aux clients les produits demandés dans les délais prévus.

Au cours de ce chapitre, nous avons traité la fonction production et son processus au sein de l'entreprise, nous avons d'abord abordé une présentation générale sur la fonction production, ensuite nous avons réalisé une présentation générale sur le processus de cette dernière.

Cependant, pour mieux approfondir dans la vision de la production, nous allons traiter dans le deuxième chapitre « l'audit de processus de production ».

Section 2 : La maîtrise des facteurs de production et la compétitivité de l'entreprise

Il existe deux types principaux de facteurs nécessaires au fonctionnement d'un processus. Ce sont les infrastructures et les ressources humaines qui contiennent les installations et les équipements. Le problème fondamental des justes allocations des ressources aux processus devra être traité et arbitré au niveau de la direction.

2-1-Les ressources liées au facteur capital

Toutes les installations (bâtiments, salle, machines...) et équipements (matériels divers et aussi les logiciels) qui présentent des points sensibles pour la qualité des prestations de la société à ses clients doivent être identifiées. Les conséquences des défaillances de ces infrastructures doivent être recherchées et peuvent être classées du point de vue de l'effet escompté sur le service au client. On retiendra fréquemment les catégories suivantes :

- Impact quasi nul (pas d'effet réel sur le service client) ;
- Impact moyen (gêne pour le client qui constate qu'il se passe quelque chose d'anormal dans l'entreprise telle que des retards importants) ;
- Impact fort (le service est très dégradé) ;

Le personnel aura dû être formé au préalable à la conduite à tenir en cas de pannes des infrastructures, d'autant plus sérieusement que les conséquences peuvent être graves. L'improvisation doit être réduite à sa plus simple expression. Ce n'est pas en cas de crise que l'être humain est le plus créatif.

2-2 Les ressources liées au facteur travail

L'ISO 9001 paragraphes 6 précise que : « l'organisme doit déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit, pouvoir à la formation ou entreprendre d'autre pour satisfaire ces besoins, évaluer l'efficacité des actions entreprises... »¹⁰

¹⁰ Françoise Tessier, « influence de l'approche processus de la norme ISO 9001versions 2000 », 19/3/2001,

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

Une démarche qualité exige une gestion prévisionnelle des compétences. Les principales étapes de la gestion des compétences peuvent être :

- La définition de référentiel des compétences nécessaire à l'activité de la société sous forme de rappel des missions, de fiches de fonctions, puis de fiches de postes.
- Les actions de progression des compétences, soit par la formation de personnel en poste soit par recrutement externe.

Le plan de formation continue du personnel en poste, établit normalement annuellement, doit avoir comme données d'entrée les compétences à développer et les personnes pressentis pour occuper les postes correspondants. Les plans de carrières du personnel seront liés à ces actions et à leurs résultats.

Produire signifie combiner ces facteurs de production. Cependant, cette alchimie reste limitée par la quantité de facteurs disponibles et les coûts qu'ils engendrent. Cette combinaison reste évolutive et doit s'adapter à l'innovation et aux nouvelles formes d'organisation du travail. En fait, le facteur de production joue un rôle plus ou moins dominant dans le processus de production.

La productivité que vise une entreprise provient des choix des décideurs plutôt que de la valeur intrinsèque des facteurs de production.

➤ La Productivité

Le concept de productivité est l'un des concepts les plus élémentaires analyse financière. C'est en fait difficile à maîtriser.

A-Définition de la productivité

« La productivité peut être considérée comme Capacité de production mesurée par la quantité de biens et services produits par une unité ou plusieurs facteurs de production à un moment donné»¹¹

www.canan.fr/lipsor/dso/artecles/data/tessier.pdf.

¹¹ www.Memoire online.com, Economie et finance

B-Types de productivité

La productivité est divisée en trois types : globale, moyenne (évident) et marginal :

- **Productivité globale** : Une mesure de la quantité produite par une unité de production Aussi une mesure d'efficacité due à l'utilisation de tous les facteurs de production productive.

Une entreprise est plus efficace parce qu'elle fabrique plus de produits de la même manière, Ou il réalise la même production avec moins d'éléments.

Cependant, l'inconvénient de cet indicateur est qu'il n'est pas facile d'isoler La contribution de chaque facteur de production à la production réalisée,

- **La productivité moyenne, ou productivité apparente** :

La totalité de la production est rapportée à un seul facteur, négligeant par la même le rôle des autres facteurs,

- **La productivité marginale** :

Les économistes calculent la productivité marginale, c'est à-dire la productivité d'une unité supplémentaire de facteurs pour permettre par exemple, de déterminer s'il est souhaitable de poursuivre la production en comparant ce que rapporte cette unité supplémentaire à ce qu'elle coûte. Elle se calcule en rapportant l'accroissement de production obtenu à l'accroissement de facteurs utilisés. Ainsi, si on veut établir une fonction mathématique de production, continue et dérivable sur un intervalle, la productivité marginale correspond à la dérivée de la fonction de production. L'analyse combinée des productivités moyenne et marginale permet de calculer les rendements d'échelle de l'entreprise.

2-3 Les facteurs de la production

D'un point de vue économique, les facteurs de production sont les moyens mis en œuvre par l'entreprise, afin de produire et commercialiser des biens.

A- Définition des facteurs de production

« Les facteurs de production sont les éléments nécessaires à la production : le travail et le capital. Le travail est une activité humaine rémunérée qui donne lieu à une contrepartie en monnaie ou en nature.

Le capital au sens financier, désigne les fonds propres d'une entreprise, au sens technique, le capital désigne l'ensemble des moyens de production, c'est-à-dire, les moyens matériels (terrains, bâtiments, machines, matières premières) et immatériels (brevets, logiciels). Le capital technique comprend le capital fixe (détenu pendant plus d'un an dans l'entreprise) et le capital circulant (moyens de la production, détruits au cours du processus de production) »¹²

➤ Le facteur travail

Les facteurs de travail sont liés à toutes les activités humaines permettant la production de biens et/ou de services. Le travail est organisé en entités économiques et droit à une indemnisation La contribution du travail à la production dépend de la quantité de travail employé pas seulement sa qualité (niveau de formation) et sa productivité.

➤ Le facteur capital

Le facteur capital peut être défini comme tout bien utilisé pour produire d'autres biens ou services vendus. Le facteur de capital est traditionnellement composé de deux composantes :

-Capital fixe : couvre tous les biens de consommation durables (machines-outils, ordinateurs, robots, outils, bâtiments, etc.) qui participent à de multiples cycles de production.

-Capital actuel : se compose de produits de base à courte durée de vie (matières premières, énergie, etc.) qui sont convertis, incorporés ou détruits au cours du cycle de production.

Deux autres facteurs de production doivent également être mentionnés.

¹² <http://www.ecossimo.com/> les facteurs de production

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

-**Capital naturel (communément appelé « capital terrestre »)** : il regroupe l'ensemble des ressources naturelles qui constituent les moyens de production de biens et services écologiques (ex. filtration naturelle de l'eau). De ce point de vue, les ressources naturelles représentent une opportunité de générer de la richesse « propre ».

➤ **Le facteur immatériel**

C'est-à-dire les informations et le savoir-faire de l'entreprise. C'est difficile à quantifier, mais c'est saisi dans une dimension qualitative. Cependant, parce qu'il est déterminé par les avancées technologiques, il est également lié au facteur capital quantifié

B- La combinaison des facteurs de production

Les combinaisons productives représentent les décisions que prennent les entreprises concernant l'utilisation des intrants pour atteindre une production optimale.

Il est important que ce dernier équilibre autant que possible le capital et le travail, en tenant compte de la possibilité que d'autres facteurs entravent la production.

Par conséquent, combiner les facteurs de production soit par complémentarité soit par subsidiarité devient un problème. Dans le premier cas, il y a combinaison de travail et de capital. Quand l'un augmente, l'autre aussi. Dans le second cas, l'un des facteurs de production est remplacé par l'autre. C'est à ce moment que les machines sont introduites dans le cycle de production au détriment des humains. Nous parlerons de remplacer le capital par la main-d'œuvre lorsque le capital diminue et que la main-d'œuvre augmente. L'inversion s'appelle utiliser la main-d'œuvre au lieu du capital.

- De plus, nous comprenons que ces éléments ne sont pas entièrement compatibles. En plus de cette dose, il faut aussi savoir tenir compte de l'environnement économique et juridique.
- L'environnement économique représente le niveau de concurrence, le pays, mais aussi les forces et les faiblesses de l'entreprise elle-même.
- L'environnement légal, quant à lui, est un cadre réglementaire opéré par l'entreprise. Généralement reconnue comme une restriction, elle énonce les lois et réglementations qu'une entreprise doit respecter pour produire. Par conséquent, toutes les entreprises doivent produire conformément au droit du travail.

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

- Ces différentes analyses s'inscrivent dans une logique de réduction des coûts et de maximisation du profit. Par conséquent, une production efficace optimise la productivité (le rapport de la production aux facteurs de production utilisés pour l'atteindre), entraînant une augmentation des marges commerciales et une augmentation des volumes de biens ou de services produits et vendus

2-4 Les stratégies de compétitivité

La compétitivité d'une entreprise représente sa capacité à faire face à la concurrence. Plus vous êtes compétitif, plus vous pouvez vous établir en tant que leader du marché. Cependant, il n'y a pas de compétitivité, mais c'est de la compétitivité.

Traditionnellement, les grandes entreprises maintiendront une compétitivité prix pouvant garantir le prix le plus élevé aux consommateurs et une compétitivité hors prix basée sur la valeur de la production. Garantir la qualité des produits ou services vendus. Dans ce cas, on parlera aussi de compétitivité structurelle.

La compétitivité a de nombreux facteurs (coûts du travail, dialogue social, capacité de capital, etc.) et trouver la bonne alchimie n'est pas facile. Cependant, l'augmentation de la productivité d'une entreprise conduit généralement à une utilisation plus efficace du capital. Le progrès technologique n'est pas étranger à l'amélioration de ce facteur. Le progrès organisationnel et la rationalisation des postes de travail sont également des gages de succès. Enfin, l'aspect plus qualitatif de la formation du personnel ne doit pas être négligé. Mais n'oubliez pas la partie où les entreprises se concentrent sur l'investissement pour obtenir les meilleurs moyens de production et maintenir ou améliorer leur capacité.

Au niveau national, la compétitivité d'une entreprise garantit la création de richesse. Elle doit avoir un impact positif sur les niveaux d'emploi. Pour faire face à la surproduction, les entreprises doivent évaluer leur facteur travail. Cependant, l'emploi créé n'est pas toujours permanent. Alors que les entreprises s'appuient de plus en plus sur des relations d'emploi précaires (CDD, intérim), les effets positifs de la compétitivité ne sont que de courte durée.

2-4-1 les stratégies concurrentielles (ou avantages concurrentiels)

Les stratégies concurrentielles (avantages concurrentiels ou avantages compétitifs) représentent les offres proposées par une entreprise qui peuvent la différencier de ses concurrents et lui procure un avantage par rapport à eux (par exemple un produit facile à préparer).

Cette offre constitue un facteur clé de succès, un atout stratégique. La notion d'avantage concurrentiel a été mise en évidence par Michael Porter 6 .

Les entreprises doivent analyser leur proche environnement afin de découvrir ce qui va déterminer leurs avantages concurrentiels et améliorer leur compétitivité. La position dominante de l'entreprise sur le marché lui confère un avantage concurrentiel en termes de prix de revient et donc de marges.

Pour identifier son avantage concurrentiel, une entreprise doit examiner systématiquement toutes ses fonctions.

Les entreprises doivent systématiquement étudier toutes les fonctionnalités et leurs interactions afin d'identifier leur avantage concurrentiel. Chaînes de valeur d'entreprise.

L'analyse de la chaîne de valeur identifie les sources susceptibles d'améliorer l'avantage concurrentiel et de modéliser les chaînes de valeur d'entreprise. Lorsqu'une entreprise développe les compétences pour représenter les facteurs décisifs de succès dans chaque domaine d'activité qui est supérieure à ses concurrents, elle crée toujours un avantage concurrentiel.

Des avantages concurrentiels peuvent découler, par exemple, d'une bonne gestion des stocks de produits finis et d'un système de production efficace et flexible.

Afin de faire face à la concurrence, il existe trois stratégies qui peuvent être adoptée : Il s'agit de la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation.

2-4-2 Les différentes stratégies concurrentielles

On distingue trois principales stratégies qui sont :

A- La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation est la stratégie qui Permet aux entreprises d'offrir un caractère unique qui les distingue de leurs concurrents. Elle cherche donc à établir un avantage concurrentiel fondé sur la spécificité de l'offre qu'elle crée. Cette particularité est reconnue et valorisée par le marché ou une partie suffisante du marché. La différenciation permet également à l'entreprise d'éviter la concurrence directe par les prix (et donc par les coûts) en rendant difficile la comparaison avec ses concurrents.

➤ Les différents types de la stratégie de différenciation

On peut distinguer deux types de stratégie de différenciation :

- La différenciation par le haut : l'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure (exemple : les grandes marques de luxe comme Dior, Chanel etc.)
- La différenciation par le bas : l'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible mais qui est proposé à un prix plus bas.

➤ Les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation devrait donner à l'entreprise un monopole temporaire sur le segment Un marché créé par la différenciation des produits. Cela peut aussi aider l'entreprise a réclamez-vous sur le marché grâce à la conception du produit original (par exemple iPhone).

Cependant, la stratégie de différenciation est souvent temporaire. Si la différenciation est un succès, l'entreprise sera copiée et perdra son avantage concurrentiel. Elle doit donc sans cesse innover pour maintenir sa différence. Enfin, tous les produits ne sont pas différenciables : pour certains produits (eau, clous...), cette stratégie est difficile à envisager.

B- La stratégie de focalisation

La stratégie de concentration (focus ou niche) consiste pour l'entreprise à limiter ses activités à des segments de marché très spécifiques. Votre entreprise se concentre sur un groupe de clients, un segment de gamme de produits ou un marché géographique spécifique.

Cette stratégie consiste pour les entreprises à rejeter les confrontations directes concurrents en proposant des offres très spéciales qui n'attirent qu'une partie de leurs clients. Les entreprises qui existent dans des niches peuvent faire face à des concurrents.

Elle choisit ensuite, dans ce segment de marché limité, les stratégies de tarification ou Différenciation. L'exécution réussie d'une stratégie de concentration nécessite la combinaison de compétences et de ressources requises pour chacune des deux stratégies concurrentielles clés en ligne avec un objectif stratégique particulier.

Les stratégies de niche permettent également d'éviter la concurrence avec les grandes entreprises. Cela permet aux entreprises d'atteindre leurs objectifs stratégiques plus efficacement et d'utiliser moins de ressources que leurs concurrents, qui luttent dans un domaine plus large.

➤ Les conditions de la stratégie de focalisation

Pour que la stratégie de focalisation soit efficace, elle doit respecter un certain nombre de conditions à savoir:

- La niche doit être protégée. Le produit offert doit s'appuyer sur des actifs spécifiques afin que les concurrents qui s'adressent au marché général ne puissent pas utiliser leurs ressources pour intervenir sur la niche.

- Le segment de clientèle doit être bien identifié. Il est important de bien connaître sa taille, ses besoins et d'anticiper ses évolutions de marché doit être suffisamment réduit pour ne pas attirer des concurrents puissants.

C- La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts est une stratégie qui oriente de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses coûts complets. Ceux-ci incluent, outre le coût direct de fabrication d'une unité de produit, les coûts de conception, de marketing, de distribution, ainsi que les coûts administratifs et financiers.

La stratégie de coût est fondée sur le postulat selon lequel l'entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, en d'autres termes, c'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents, mais à un prix plus faible.

➤ Les mécanismes permettent la domination par les coûts

On peut citer trois mécanismes :

- Les économies d'échelles : C'est lorsque le coût unitaire d'un produit diminue pour donner suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits).
- Les effets d'apprentissage : lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui pèsent sur les coûts.
- Les investissements dans l'innovation qui permettent une diminution des prix : l'innovation permettra de simplifier le processus de production ce qui peut favoriser la diminution des coûts.

Cette stratégie permet à l'entreprise de se défendre contre :

- Des agressions des concurrents (lorsque ses rivaux auront fini leurs ressources, l'entreprise pourra en raison de ses coûts faibles, faire des profits)

Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise

- Des clients puissants (les clients ne peuvent exercer leur pouvoir que s'ils réussissent de trouver des concurrents de la firme proposant des prix plus bas)

- Les fournisseurs puissants (car un coût moins élevé accroît la flexibilité lorsqu'il faut faire face à des hausses de prix de facteurs de production).

➤ Les avantages de la stratégie de domination par les coûts

Parmi les avantages de la stratégie de domination par les coûts on distingue une augmentation des ventes, des parts de marché ; et de la rentabilité, ainsi que l'élimination des entreprises concurrentes ayant des coûts trop élevés et l'établissement des barrières d'entrée sur le marché.

Pour conclure, Une combinaison productive optimale est obtenue avec un coût de production minimum, tout en maintenant l'objectif de production.

La mise en dispositions des moyens et des méthodes nécessaires qui permettront certainement à l'entreprise d'améliorer la qualité et garantir la sécurité de ses produits, atteindre ses objectifs et satisfaire les exigences de sa clientèle et accroître la performance de l'entreprise.

Pour s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement de la fonction production, par conséquent la qualité et la sécurité de ses produits, il est primordial de mettre en place un système d'audit au sein de l'entreprise. Ce sera notre thème dans le prochain chapitre.

Chapitre II :
Audit du processus de production :
éclairage théorique

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

Au cours des dernières années, l'audit est devenu un outil de pilotage largement diffusé dans les organisations. C'est un élément très important au sein de chaque'une de ces dernières, en raison de l'environnement qui devient de plus en plus instable.

Toute entreprise est tenue de faire un rapport détaillé de ces ressources et activités. Elle doit mettre en place des processus comptable ainsi des systèmes de contrôles en passant par une évaluation qui se déroule en différentes étapes en mettant en œuvre de divers outils.

Section 1 : la démarche méthodologique de l'audit interne

Dans cette section, nous exposerons la démarche méthodologique de l'audit. Ensuite nous nous apprêhenderons sur l'audit de processus de production afin de mieux cerner les principes de ce dernier dans une entreprise de production.

1-1 Fondement de l'audit

1-1-1 Définition de l'audit

De nombreuses définitions ont été formulées, la plus exhaustive est celle de l'IFACI¹ qui la détermine comme étant « 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. »² Il peut être aussi défini comme étant, à l'intérieur d'une entreprise (ou d'un organisme), une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations ; il est au service de l'entreprise (ou de l'organisme). C'est, dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.³

¹(IFACI) Il a été fondé en 1965 sous le statut associatif institut français de l'audit et du contrôle interne, il fédère 4000 auditeurs issus de quelques 900 organisations publiques et privé. Affilié à l'IIA, l'IFACI bénéficie d'un réseau de plus de 165000 spécialités de l'audit répartis 160 pays.

²SCHICK, (P), « Mémento d'audit interne » édition Dunod, Paris, 2007, P.05

³IFACI, la conduite d'une mission d'audit interne, édition, Dunod, Paris, 1989, P19.

1-1-2 Caractéristiques de l'audit

Selon l'IIA Institut National des Auditeurs, « l'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». On distingue quatre caractéristiques d'audit interne :⁴

- **L'universalité** : la fonction d'Audit Interne, s'applique non seulement à toutes les entreprises quel que soit leur taille, leur secteur d'activité et leur nature, mais aussi à n'importe quelle fonction de l'entreprise.
- **L'indépendance** : les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organigramme, « l'indépendance, est aussi l'indépendance d'esprit qui implique que l'auditeur ne subordonne pas ses propres jugements à ceux d'autres personnes. »
- **Objectivité** : l'objectivité est liée d'une part à l'adoption par l'auditeur interne d'une attitude d'esprit indépendant au cours de ses missions et d'autre part; par la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'audit interne.
- **La périodicité** : l'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditées.

1-1-3 Les objectifs de l'audit

➤ l'objectif de l'audit d'une manière générale

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle qui lui permettra la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

L'objectif de l'audit est de mener une analyse avec un œil impartial sur un aspect précis de l'entreprise. Il a pour mission de décortiquer le fonctionnement de l'entreprise afin de détecter les défauts et les risques susceptibles. A ce titre, permet notamment de vérifier le bon déroulement des contrôles.

⁴SAIDJ, (F), « méthodologie et cadre de références des pratiques professionnelles de l'audit interne », in revue nouvelle économie, N°11, février 2014, P22-23

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

C'est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'organisation en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles à l'aide d'un ensemble de moyens et de processus mis en œuvre par l'entreprise.

Selon l'IFAC, l'objectif de l'audit est d'obtenir une assurance raisonnable, que les processus de gestion, de gouvernance et de contrôle fonctionnent efficacement en respectant les normes.

➤ l'objectif de l'audit de la fonction production

- vérifier la fiabilité des informations au sein de la fonction production ;
- vérifier la conformité aux exigences des référentiels de la fonction production (normes, texte réglementaires, cahier des charges, spécifications client, etc.) ;
- vérifier l'efficacité de la fonction production c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs ;
- identifier les pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès ;
- vérifier la conformité du système de management de la sécurité des denrées alimentaires ;
- vérifier l'existence des moyens nécessaires pour assurer une production de qualité ;
- recommander les moyens permettant de mieux maîtriser le risque.

1-1-4 Les principes de l'audit

Les auditeurs doivent mettre en place quelques dispositifs et manœuvres importants, qui leurs permettant de s'exprimer sur tous les sujets lors qu'il y a un impact négatif sur le fonctionnement et le suivie de l'entreprise au regard des objectifs qu'elle s'est fixés.

Ceci nous conduit à présenter les principes fondamentaux ⁵

- **Le principe de la déontologie** Il est le fondement même du professionnalisme. Ainsi, ce principe suppose de l'auditeur interne, la confiance, l'intégrité, la confidentialité et la discrétion qui en sont des éléments essentiels ;

⁵Disponible sur le site suivant : <http://www.memoireonline.com/L-audit-interne--une-necessite-dans-la-gestion-d-une-entreprise-d-exploitation-agroindustrielle.html>

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

- **Le principe de la présentation impartiale** Ce principe oblige l'auditeur interne de rendre compte de sa mission d'une manière honnête et précise. C'est-à-dire que les constats d'audit, les conclusions des rapports d'audit devront refléter de manière honnête et précise les activités de l'auditeur. Les obstacles importants rencontrés pendant la mission d'audit et les questions non résolues ou les avis divergents entre l'équipe auditrice et auditée doivent aussi être consignés.
- **Le principe de la conscience professionnelle** Ce principe voudrait tout simplement rappeler qu'avec leurs compétences, les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont accordée le commanditaire de l'audit et les autres parties intéressées ;
- **Le principe de l'indépendance** Ce principe est le fondement même de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions retenues dans un rapport d'audit. En respect de ce principe, les auditeurs internes doivent être indépendants de l'activité auditée et doivent avoir ni parti pris ni conflit d'intérêt. Ils doivent pour cela conserver un esprit objectif tout au long du processus d'audit et s'assurer que les constats et conclusions sont uniquement fondés sur les preuves d'audit ;
- **Le principe de l'approche fondée sur la preuve** Ce principe constitue pour l'auditeur interne, une méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique. Les preuves d'audit sont vérifiables et doivent s'appuyer sur des échantillons des informations disponibles, dans la mesure où un audit est réalisé avec une durée et des ressources délimitées. La confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit est étroitement liée à l'utilisation appropriée de l'échantillonnage.

En quelques mots, il nous faut réaliser des audits systématiques, méthodiques, indépendants, documentés, objectifs, rigoureux et factuels, avec des auditeurs compétents, objectifs, factuels, impartiaux, discrets, intègres, consciencieux, rigoureux, indépendants et garantissant la confidentialité avec des ressources déterminées.

1-2- La mission d'audit

A travers ce titre, nous allons abordés en premier lieu ,la définition de la mission d'audit, son champ d'application et ces différentes phases.

1-2-1 Définition de la mission d'audit

Selon l'IFACI : « Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent. »⁶

Une mission d'audit est une succession d'analyses et de synthèses, scandée par les étapes méthodologiques. Préparer les analyses, effectuer les synthèses et assurer la progression, demande l'intervention d'une personne moins impliquée que les auditeurs dans le détail des travaux. Cette supervision est essentielle elle est normalement assurée par le Chef de Mission⁷.

1-2-2 Les caractéristiques d'une mission d'audit

La mission d'audit est caractérisée par deux critères : le champ d'application et la durée⁸

➤ Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

- **L'objet** : va permettre de distinguer les missions spécifiques portant sur un point précis en un lieu déterminé et des missions générales qui ne procède d'aucune limite géographique.
- **La fonction** : on parle de mission uni fonctionnelle qu'elle soit spécifique ou générale qui concerne qu'une seule fonction. Exemple l'audit des comptes d'une succursale ou l'audit des comptes de l'entreprise sont tous deux des missions uni fonctionnelles car ne concernent que la fonction « comptabilité » ; ou d'une mission plurifonctionnelle ou l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission, on trouve deux cas :

⁶L'IFACI, « cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, édition 2013, P69

⁷IFACI, op cit. P 36

⁸ RENARD. (J) « théorie et pratique de l'audit interne », édition, organisation, paris, 2004, p200

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

Le premier cas, est celui des filiales, lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils audient tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction.

Le deuxième cas, en dehors des filiales et entreprises industrielles, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des auditeurs informatiques. Notons, la mission d'audit interne couvre tous les domaines de gestion. L'audit interne doit avoir accès sans limitation, aux documents et données relatifs à la gestion.

➤ La durée

La durée d'une mission d'audit n'est pas fixé par les normes, il n'y'a pas de règles précises. Elle dépend de l'importance du sujet a audité, elle peut durer dix jours ou dix semaines : on distingue des missions courtes pour une durée inférieure à quatre semaines et des missions longues pour une durée supérieure à un mois. On s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs.

1-3- La démarche d'audit

La mission d'audit est un processus bien déterminé qui passe par trois étapes importantes nommées les phases de l'audit découpé en certain nombre de période.

On trouve : - La phase préparation
- La phase réalisation
- La phase conclusion

Chacune d'entre elles se découpe, nous le verrons dans l'analyse détaillée, en un certain nombre de périodes, mais au-delà de cette analyse, on peut dire qu'elles vont toutes exiger des auditeurs des compétences spécifiques, qui ne sont pas toujours l'apanage d'un seul, et qui permettent d'affirmer que la meilleure mission est toujours celle qui est réalisée à plusieurs.

La méthode est le domaine d'élection des instabilités du vocabulaire ; nous y avons fait allusion dans la première partie. Ainsi ces trois phases sont parfois nommées :

- phase d'étude ;
- phase de vérification ;
- phase de conclusion.

1-3-1 La phase préparation ou d'étude

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action⁹

On va aborder les éléments suivants :

- **L'ordre de mission**
- **La prise de connaissance**
- **L'identification et l'évaluation des risques**
- **La définition des objectifs**

A- l'ordre de mission

L'ordre de mission ou « la lettre de mission » est un document qui permet à l'auditeur interne de commencer sa mission juridiquement. Il traduit le mandat donné par la direction générale de l'audit interne¹⁰. L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes ;

L'audit interne ne décide pas lui-même de ses missions. Cette décision est prise par la direction générale qui mandate l'audit interne à cette fin¹¹, L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un. En fin l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé à l'audit interne ainsi que tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chefs de service et responsable¹².

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels :

⁹Renard(j). Opcit. 2015.p 194.

¹⁰Renard(j).Opcit. 2005.p217.

¹¹IFACI, op cit, p.53

¹²Renard(j).Op cit .2005. P218

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

➤ **Premier principe** : l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. L'auditeur interne ne peut être assimilé à un quelconque détective qui déclencherait missions et investigations au gré de sa fantaisie ou de ses idées, ou de son confort personnel. Il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas.

Tel est le principe longtemps affirmé, toujours en vigueur mais doublement ébranlé :

- Ébranlé car, de fait, l'auditeur interne propose plus souvent qu'on ne lui donne l'ordre de faire. Certes il ne décide pas formellement mais il est bien souvent à l'origine de la décision. Son rôle peut être ici déterminant si le responsable de l'audit interne a l'oreille de la direction générale.
- Et ébranlé également car, ainsi qu'il y a été fait allusion dans l'introduction, des idées se font jour pour aller plus loin encore... Ces évolutions sont confortées par les textes dans lesquels l'ordre de mission trouve sa justification, textes qui font allusion au pouvoir d'initiative de l'audit interne.

➤ **Deuxième principe** : l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un. Ce peut être – plus rarement – le responsable d'une des grandes directions de l'entreprise : encore faut-il que le rattachement de l'audit interne dans l'organigramme le permette.

Il est donc évident qu'un « ordre de mission » qui serait signé par le directeur de l'audit lui-même ne saurait être qualifié « ordre de mission » car il dérogerait à la fois au premier et au second principe.

➤ **Troisième principe** : l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé non seulement et bien évidemment à l'audit interne mais également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chefs de service et responsables.

À partir de ces trois principes, se dégagent donc deux fonctions essentielles :

- Une fonction de mandat ;
- Une fonction d'information.

B- La prise de connaissance

Les auditeurs internes étudient toutes les informations utiles collectées concernant la société ou les activités à auditer, développent des questionnaires et mènent quelques interviews auprès des principaux responsables identifiés. Tous ces travaux ont pour but

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

d'établir un référentiel d'audit permet d'analyser ces risques et identifier les objectifs précis d'audit.

Il s'agit d'effectuer une décomposition du sujet de la mission, il faut bien noter que faire ou effectuer ces travaux d'analyse pour une mission nouvelle c'est difficile, mais malheureusement c'est rare pour une mission d'audit, de ce fait l'audit se base sur les missions précédentes sur le même sujet dans une autre entité.

La connaissance du domaine ou fonction auditée est un travail classique : car il atteint les informations recueillies concernant le sujet audité par des responsables divers ne seront pas fiables et les informations fiables, efficace peut conduire l'auditeur à connaître mieux les risques et les améliorer¹³

De plus on trouve les objectifs suivant :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité.
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne.
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction.

Éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité.

- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voire amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur.
- Enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

C- L'identification et l'évaluation des risques

On peut dire que l'étape d'identification est qu'une implémentation standard. Selon quelques auteurs « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... » On peut également dire qu'elle « identifie les zones de risque », soulignant l'importance d'identifier où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire plutôt que d'analyser les risques eux-mêmes.

¹³Renard(j). Op cit.2005. P218

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

Cette phase d'identification détermine la suite de la mission. Cela permet aux auditeurs de construire un système de référence, tout en concevant et développant des programmes de manière « ajustée ». Parmi ces références on trouve ce qu'on appelle « Le tableau des risques » qui est un outil de référence qui permet à l'auditeur d'une part de définir le champ et les limites de ses investigations, et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions, notamment pour renseigner ce qui relève de constats, la ou les causes des faits constatés ainsi que leurs conséquences¹⁴.

Pour ce qui concerne l'évaluation ou bien l'analyse des risques, dont dépendra la nature et le dosage des contrôles effectués ultérieurement, fait l'objet d'une réflexion approfondie par tous les membres de l'équipe et les risques sont matérialisés en s'appuyant sur le « tableau des risques », elle a pour objectif de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux¹⁵ détaillés.

D- La définition des objectifs

On peut l'appeler aussi « rapport d'orientation » ou bien « plan de mission »

Le rapport d'orientation ou bien le plan de mission, programme de travail de la mission, est un programme qui formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, c'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser l'objectifs et le champ d'action de la mission d'audit.

Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission d'audit interne sous trois rubriques¹⁶: les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action.

- **Les objectifs généraux** : L'audit interne a pour rôle d'évaluer le niveau de contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité, les objectifs généraux est un rappel des objectifs permanents du contrôle interne dont la prise en compte et l'application de façon efficace doit être vérifiée.

¹⁴Idem. P 78.

¹⁵Schick (p), Op Cit.P89.

¹⁶Idem. P231

- **Les objectifs spécifiques** : Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs et qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux. Pour identifier ces zones à risques l'auditeur interne va devoir procéder à un arbitrage ; et de cet arbitrage va dépendre le contenu de son rapport d'orientation. Pour chaque tâche de l'activité à auditer l'arbitrage se fera entre existence ou non existence d'un dispositif jugé nécessaire et qualification importante, moyenne ou faible du risque correspondant.
- **Le champ d'action** : Pour atteindre ces différents objectifs, l'auditeur s'organise en élaborant un champ d'action pour ses investigations, pour cela il doit désigner les différents points de contrôle qui doivent être audités au cours de la mission.

1-3-2 La phase de réalisation ou de vérification

Cette phase fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes¹⁷: la réunion d'ouverture, le programme d'audit, le questionnaire de contrôle interne (QSI), le travail sur le terrain.

A- La réunion d'ouverture

L'auditeur est en mesure d'élaborer un plan de l'audit détaillé en tenant compte de la nécessité d'atteindre les objectifs d'audit par l'utilisation efficace de ses ressources, il tiendra une réunion d'ouverture ou bien kick-off meeting, elle se déroule chez les audités sur les lieux même où la mission d'audit se déroule, durant cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leur présenter et expliquer le programme d'audit, afin d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités et de mettre en évidence les objectifs de la mission ainsi que la démarche qui sera adoptée par les auditeurs¹⁸. On cite les éléments suivants

- **Organisation de la réunion** : cette réunion doit se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler. C'est toujours l'auditeur qui va chez l'audité et non l'inverse.

¹⁷Renard(j), op cit, p 194

¹⁸Renard(j), op cit, p 194

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

- **L'ordre du jour** : six points sont à abordés au cours de cette réunion, ils sont indiqués dans l'ordre du jour envoyé avec la convocation aux participants et accompagné du rapport d'orientation. Parmi les points abordés on trouve : la présentation, rappel sur l'audit, rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur, rendez-vous et contacts, enfin logistique de la mission.

B- Le programme d'audit

On peut l'appeler aussi « programme de vérification » ou bien « planning de réalisation », c'est un document interne qui va procéder à la détermination et la réparation des tâches. Il est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission en général. Ce document répond à six objectifs

- **Un document contractuel** : il va lier l'équipe d'audit à sa hiérarchie comme n'importe quelle mission permanente ou occasionnelle dont sont chargés les acteurs de l'entreprise dans les autres services. L'existence du mot « contrat » est l'assurance que personne ne fera cavalier seul aux risques de s'aventurer en dehors des objectifs fixés.
- **Un planning de travail** : sur ce document, on répartit les tâches entre les différents membres de la mission.
- **Un fil conducteur** : il est destiné pour chaque auditeur, on peut dire que c'est un chemin ou une piste qui aide à suivre les différents programmes et l'atteinte des objectifs fixés.
- **Point de départ du QCI** : c'est un document qui va nous indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones de risques identifiées lors de la phase préparatoire. C'est à partir de ce dernier que se construit le questionnaire du contrôle interne QCI qui va permettre aux auditeurs de définir et de préciser les tâches pour accomplir les objectifs définis dans le rapport d'orientation.
- **Suivi du travail** : le programme permet aux responsables de mieux suivre la mission et donc d'avoir les moyens d'apprécier le travail des auditeurs, d'assurer le déroulement normal des opérations dans le temps et de savoir la tâche de chacun.
- **La documentation** : l'existence d'un programme de travail précis pour chaque thème ou sujet d'audit constitue au sein du service d'audit une documentation précieuse et qui sert de modèle pour les audits à venir.

Ces six objectifs ci-dessus définis vont se retrouver dans un contenu du document.

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

À propos du contenu on peut dire que c'est un énoncé précis et détaillé de deux points essentiels :

Le premier est l'indication des travaux préliminaires à accomplir pour mettre en œuvre les techniques et outils qui sont réalisés par les auditeurs eux-mêmes tel que les inventaires, rassemblement des documents et sélections divers.

Le second est l'indication de quelle technique, de quel outil il faut envisager l'utilisation. Pour chaque tâche à accomplir et bien identifiée, le chef de mission et ses auditeurs définissent s'il y a lieu :

- D'établir un diagramme de circulation ;
- De faire un sondage statistique ;
- De suivre une piste d'audit ;
- D'interviewer un opérationnel ;
- De réaliser telle observation sur le terrain .

Ces indications incitent l'auditeur à dialoguer avec leur chef de mission et qui vont le lier avec leurs hiérarchie pour aborder la phase suivantes celle du travail sur le terrain. Elle sera mise en œuvre par l'utilisation d'un outil indispensable : le questionnaire de contrôle interne CQI.

C- Le travail sur le terrain

Le travail sur le terrain comprend les observations et les fiches d'observation¹⁹.

➤ Les observations

Les auditeurs effectueront des tests en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes, il s'agit d'une observation globale immédiate ou une observation spécifique. Ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et se maîtrisent. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis en principe lors de l'élaboration du programme d'audit.

¹⁹Idem, p 242.

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

➤ Les fiches d'observation

La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP), ou bien la feuille de risque, c'est un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées, c'est une méthodologie de résolution de problèmes, elle contient certain nombre d'informations nécessaires pour le traitement de tout problème,

la FRAP est un simple imprimé de plusieurs parties dans les quelles sont réunies plusieurs types d'information : (le type de risques, les faits observés, les causes explicatives, les conséquences réelles ou potentielles, les recommandations)

Les instruments métrologiques précieux synthétisent toutes les informations concernant un risque et facilite l'identification de vrais risques car toutes la es parties de l'imprimé devront être remplies pour que les risques puissent figurer dans le rapport de mission ; elles permettent la validation des risques et des recommandations par les personnes auditées avant la rédaction du rapport d'audit.

A partir de ce document pré imprimé, la mise en œuvre sera donc rigoureuse et conduite tel un raisonnement mathématique en trois étapes successives

Le raisonnement

C'est un raisonnement linéaire qui n'exige aucune préparation ni préalable :

Première phase : production au fur et à mesure

L'auditeur ramasse les informations au fur et à mesure à travers ses progressions et découvertes, il va collectionner ses frappes au rythmes de ses constats et en déroulant le QCI.

A chaque découverte, il marque une pause et rédige sa frappe en suivant le programme d'audit et le QCI qui lui servent comme fil conducteur. Rien ne serait écrit sans avoir été validé.

Deuxième phase : validation

En audit, rien n'est affirmé sans avoir été validé. Les faits constatés sont validés par l'auditeur qui recherche un autre processus de découverte pour s'entendre confirmer ce qu'il a pu écrire sur le sujet.

Troisième phase : supervision

Chaque frappe est supervisée par les auditeurs supérieurs, sa dépend de leurs place et leurs degré d'importance dans la mission d'audit. Cette supervision permet de redresser certaines déviations, d'éliminer certains faits anodins et sans conséquences significatives.

1-3-3 La phase conclusion

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engagements et de la panification.

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis a lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi.

A- Le projet de rapport d'audit

Il est ainsi nommé pour trois raisons :

Première raison : les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale, elles ne peuvent pas être considérées comme définitives, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.

Deuxième raison : ce document, s'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations

Troisième raison : il ne comporte pas encore le plan d'action qui est ce document joint au rapport définitif et sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées.

B- La réunion de clôture

Cette réunion rassemble les auditeurs et les audités, a pour objet de souligner les points forts, et les points faibles de système du contrôle interne, dénoncer et de justifier les constats d'audit, et de préciser leurs importances, dénoncer un rapport d'écrit. Enfin, la réunion de clôture est l'occasion de résoudre les points de désaccord avant la rédaction de rapport final.

Cette réunion de clôture obéit à cinq principes, et elle s'organise et se déroule en fonction de modalités pratiques précises. Les cinq principes sont comme suit :

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

➤ **Le principe du « livre ouvert »**

C'est l'affirmation que rien ne saurait être écrit dans le rapport d'audit qui n'ait été au préalable présenté et commenté aux audités. La mission d'audit n'est pas une instruction secrète au contraire tous les documents, tous les éléments de preuve qui ont permis les observations contenues dans le projet de rapport doivent être mis sur table. Le « **livre ouvert** » c'est la totale validation des opérations d'audit.

➤ **Le principe de « file d'attente »**

Le premier suivi en matière d'information, c'est l'audité le responsable direct avec lequel les informations sont validées. C'est pourquoi le projet de rapport et son contenu ne sont pas diffusés tant que la réunion de clôture n'est pas achevée.

➤ **Le principe du « ranking »**

Les recommandations des auditeurs figurant dans le projet de rapport sont présentées en fonctions de leur importance. On effectue donc un classement des constats énoncés dans les FRAP, ce classement est effectué à partir de l'analyse des conséquences.

➤ **Le principe de « l'action immédiate »**

C'est le corollaire pratique de l'information totale et complète donnée à l'audité. En vertu de ce principe, dès que l'audité est informé, il va prendre les mesures correctives sans attendre la publication du rapport officiel.

➤ **Le principe « connaissance commune »**

Les auteurs ont démontrés comment la participation auditeurs/audités a cette validation générale permet d'utiliser les principes de la « connaissance commune ». Ils s'assurent que chaque participant ait bien conscience du fait que les autres participants sont aussi informés. Cette situation crée une dynamique et garantit la transmission des informations et permet à l'auditeur de pouvoir jouer son rôle de conseil et de démarquer d'une attitude de simple contrôleur.

C- Le rapport d'audit interne

C'est le dernier acte d'une mission d'audit, il communique à la direction générale et aux principaux responsables du domaine audité les conclusions et les constats de la mission toute en mettant en évidence les dysfonctionnements observés ainsi que les actions à entreprendre pour y parer.

Le rapport d'audit est une obligation et non un choix, il doit être caractérisé par son objectivité, sa clarté, sa concision et son utilité. En effet, toute mission d'audit donne lieu à

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

l'élaboration d'un rapport qui clôture la mission, mais celle-ci ne s'achève réellement qu'après l'application des actions de progrès, sa diffusion doit se faire le plus rapidement possible.

Ce dernier obéit à un certain nombre de principes, il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes. Les quatre principes sont comme suit :

➤ Document final

Ce document est le dernier acte de la mission d'audit. La mission ne se termine qu'avec la mise en œuvre des recommandations. Ce document final est bien le rapport d'audit interne. Il doit contenir tout ce qui est dit dans le rapport et la validation générale qui a été faite avec les audités, il ne peut être question d'y apporter des retouches de façon unilatérale et a posteriori.

➤ Présentation préalable aux audités

Rappelons ici que c'est un document final parce que la précaution a été prise au cours de la réunion de clôture, d'en présenter et d'en expliciter le texte. L'accord s'est fait sur la version définitive de document. A défaut d'accord, chacun a une connaissance exacte et préalable à la diffusion, du contenu du rapport.

➤ Le corps du rapport ou « rapport détaillé »

C'est le document intégral destiné en premier lieu à l'audité et qui comporte : constats, recommandations et réponses aux recommandations, le tout présenté dans l'ordre logique et cohérent du sommaire.

➤ Conclusion – Plan d'action – Annexes

La conclusion d'un rapport d'audit ne s'impose pas : la véritable conclusion est la note de synthèse en tête de document. On peut toutefois prévoir une courte conclusion de 15 lignes, non pas pour répéter ce qui est dit dans la synthèse.

Le document suivant cette brève conclusion est un papier qui a été rempli par l'audité, envoyé avec réponses aux recommandations et joint au rapport : c'est le plan d'action. C'est un simple formulaire, dessiné par l'audit interne, et qui permet à l'audité d'indiquer pour chaque recommandation, qui fera quoi et quand. Pour répondre à ces objectifs le papier joint en fin de rapport comporte, en face du numéro de chaque recommandation l'indication de la personne responsable de la mise en œuvre et le délai dans lequel celle-ci sera entreprise et menée à une bonne fin.

D- Réponses aux recommandations et suivi de rapport

Souvent, notamment dans le cas d'audit interne, la mission des membres de l'équipe d'audit ne s'arrête pas à la simple identification de dysfonctionnements et à la rédaction d'écarts, parfois en effet, il arrive qu'ils fassent un choix de participer à la recherche des solutions propres à mettre en place, et valider les actions correctives et/ou préventives nécessaires d'une part et d'assister l'audité dans la mise en œuvre ou la mesure de l'efficacité des actions envisagées d'une autre part²⁰.

Les modalités pratiques du suivi des recommandations :

➤ Les réponses aux recommandations

Chaque constat donne lieu à une recommandation de l'auditeur, laquelle est présentée aux audités lors de la réunion de clôture. Si ces derniers ont des réserves à faire quant à son réalisme ou à son applicabilité, c'est à ce moment que ces réserves sont exprimées. Les auditeurs internes en tiennent compte, ou non, selon leur appréciation des observations qui leur sont faites. La recommandation étant ainsi devenue définitive en la forme, une réponse officielle est demandée aux audités afin que leurs observations puissent être intégrées dans le rapport.

➤ Le suivi de rapport

De tout temps les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués.

Mais il y a danger à vouloir aller trop loin, car si les modalités de suivi sont parfois différentes selon les entreprises, il est un principe sur lequel tout le monde s'accorde : l'auditeur interne ne participe pas à la mise en œuvre de ses propres recommandations. Principe qui part de la définition même de la fonction : l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui fait les choses, c'est quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites et apporte des conseils pour les faire progresser.

²⁰JONQUIERES (M), « Manuel de l'audit des systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audités », édition Afnor, paris, 2006, p 46-47

Section 2 : L'audit de processus de production

D'après des expériences des entreprises, les performances en matière de qualité d'une bonne usine varient selon les chaînes de production. Cela s'explique par de très nombreux facteurs, comme les personnes, les équipements, les matériaux, les méthodes, l'environnement de production, etc.

2-1- Spécificité de l'audit de processus de production

Dans cette étape, on va aborder les éléments suivants : définition de l'audit de processus de production, la mission de l'auditeur et les types d'audit de processus production.

Ensuite, nous allons aborder les différentes techniques utilisées dans cette dernière.

2-1-1 Définition de l'audit de processus production

Le processus d'audit est un ensemble de techniques et de pratiques menées conjointement pour évaluer et mesurer en profondeur les forces et les faiblesses d'une entreprise ou d'une organisation.

En réalisant un processus d'audit, il est possible pour les entreprises et les institutions d'obtenir des réponses sur leurs propres caractéristiques et les points à améliorer dans leur activité.

L'audit du processus de production se concentre sur l'évaluation de la chaîne de production spécifique qui fabrique ou fabriquera votre produit. L'évaluation portera sur la procédure de qualité d'un produit, du matériel entrant jusqu'à chaque étape du processus de production, y compris la manutention du matériel, les activités de contrôle qualité en cours de processus, l'assurance qualité sortante et le stockage.

L'audit du processus de production permettra d'établir un rapport complet qui comprend une analyse du contrôle du processus de l'usine basée sur les risques. Le rapport comprend également les recommandations de production en matière de risques, les observations sur place, le score de performance ainsi que des photos haute résolution. Le rapport sera utilisé par les professionnels de la chaîne d'approvisionnement et de la qualité pour prendre des décisions plus avisées sur les moindres détails des performances de l'entreprise.

2-1-2 mission de l'auditeur

Grâce à une certaine méthodologie, un auditeur enquête et vérifie les points clés en fonction de la nature de son travail. Il est possible de réaliser des audits axés sur différents aspects tels que la comptabilité ou la gestion. Il a pour principale mission de contrôler la régularité des comptes d'une entreprise. Il examine l'exactitude des informations organisationnelles ou financières fournies aux dirigeants de l'entreprise.

Pour ce faire, l'auditeur examine la situation globale ou encore la situation d'un service précis au sein de l'entreprise. Il contrôle aussi les comptes. Dans ce cas, il travaille avec le personnel de direction et les responsables des différents services. Ces derniers sont considérés comme des sources d'investigation avec tous les documents comptables qui définissent les recettes et les dépenses.

Pour plus de détail, les activités principales de l'auditeur sont les suivantes :

➤ Préparation de la mission

- Exploiter la documentation de référence existante : rapport de l'audit précédent, manuel qualité, compte rendu de la dernière revue de direction, reporting (indicateurs des tableaux de bord)...
- Prendre connaissance des différents référentiels applicables : règles, fiches de procédures, fiches de processus métiers, bonnes pratiques et normes professionnelles.
- Analyser les caractéristiques de l'entité : historique, organisation, stratégie de développement, système de management, évaluer les forces et les faiblesses, les risques de dysfonctionnement.
- Élaborer le guide d'audit (méthodologie détaillée), bâtir et animer un réseau d'interlocuteurs internes.
- Rédiger le plan d'audit : domaine d'application de la mission, enjeux, objectifs, choix des audits, références documentaires, programme (date, durée, lieux), méthode de travail appliquée.

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

➤ Analyse du dispositif de contrôle interne

- Mettre en œuvre la méthode : entretiens, tests, sondages, observations sur le terrain, analyses des pratiques métiers sous différents prismes (financier, ressources humaines, communication interne, reporting).
- Auditer l'efficacité des contrôles internes et leur pilotage (le contrôle des contrôles internes).
- Contrôler la conformité des procédures et des processus métiers ou fonctionnels, analyser les écarts avec les référentiels.
- Identifier les risques opérationnels, les zones non couvertes, évaluer leur criticité

Diagnostic et recommandations

- Réaliser la synthèse des forces et faiblesses constatées, identifier les causes des écarts.
- Établir un diagnostic, élaborer des recommandations pour améliorer les contrôles internes.
- Formaliser les livrables : comptes rendus d'entretiens, feuilles de travail, feuilles de révélations et d'analyse des problèmes (FRAP), rapport d'audit argumenté.
- Présenter le rapport d'audit à la direction, au responsable de l'entité, aux audités.
- Rédiger le plan d'actions correctives.

➤ Accompagnement et suivi du plan d'actions correctives

- Préparer l'application des recommandations : élaborer un questionnaire.
- Accompagner l'entité dans leur mise en œuvre.
- Analyser les résultats obtenus avec des tests et des sondages.

2-1-3- types d'audit de processus de production

Pour un classement dans la mise en place de l'audit interne. Tout comme la technique comptable distingue les dépenses par nature et les dépenses par destination, critère de la distinction entre comptabilité générale et comptabilité analytique.

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

De même l'audit interne distingue un classement par objectifs (ou par nature) et un classement par destination. Ceci enlève la confusion du vocabulaire de tout ce qui est trop souvent présenté à tort et à travers comme de l'audit interne.

On distingue :

➤ L'audit de conformité ou de régularité²¹

A ce moment, la démarche de l'auditeur reste simple et traditionnelle, elle va consister à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information, ... en bref, il va comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est.

Cet audit est entrepris par rapport à un référentiel et c'est en cela que le travail de l'auditeur est relativement simple. L'auditeur s'étant informé sur tout ce qui devrait être (ce qu'il faudrait faire), signale au responsable les distorsions, les non applications évitables ou inévitables, les mauvaises interprétations des dispositions établies (dans ce qui est fait) ; il en analyse les causes et les conséquences et recommande ce qu'il convient de faire (ce qu'il faut faire) pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées.

Ce rapport de l'audit doit être rapporté à l'audité qui en fait son profit. Avec les manquements graves et répétés aux différentes législations et réglementations, constatés récemment, l'audit de conformité semble bien prendre une importance accrue et est toujours d'actualité.

Cet audit de conformité peut aussi s'appeler « audit de régularité²²» : les puristes distinguent que dans le premier cas, on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires et dans le second cas, la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise. Mais, dans les deux cas, la démarche est la même : comparer la réalité au référentiel proposé. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité, qui est le deuxième dans le classement par nature ou par objectif.

²¹J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} Ed., Ed. D'organisation, Paris, 2006, p. 26

²²J. RENARD, Op cit, p. 27

➤ L'audit d'efficacité

Il n'y a plus de référentiel clair et précis à ce niveau, ou il est devenu une abstraction qui résulte 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, les audits d'efficacité parce qu'il est devenu expérimenté, spécialiste du diagnostic, de l'appréciation des méthodes, procédures, analyses de postes, organisation du travail et a pris l'habitude d'émettre une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais aussi sur leur qualité.

Et, lorsqu'on évoque l'audit d'efficacité, on va au plus simple englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficience, ce qui n'exclut pas que l'on parle même de l'audit de performance. Toutefois, le vocable « audit d'efficacité » est maintenant entré dans la pratique et le langage²³.

Cela nous pousse sans doute à revenir sur le sens des deux termes en fond de l'audit d'efficacité : efficacité et efficience

- L'efficacité a le critère d'atteinte des objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente. C'est le « doing the right things » des Anglo-Saxons, selon R. N. GREENWALD²⁴;
- L'efficience, qu'est le « doing the thing right », et 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). L'efficience, stricto sensu, est donc très largement dans l'entreprise, imprégnée dans sa culture.

²³Idem

²⁴Cité par J. RENARD, Op Cit, p. 28

2-2- Les techniques utilisées par l'audit de production

L'audit interne va à sa disposition tout un ensemble d'outils sur chaque phase de mission : il convient de citer aussi les logiciels spécifiques aux audits, car les outils informatiques deviennent très importants dans la conduite d'une mission d'audit interne, surtout que nous savons qu'aujourd'hui la plupart des entreprises utilisent les technologies de l'information et de communication (TIC).

Généralement, dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques suivantes :

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif ;
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, d'autres professionnels peuvent employer ces outils comme l'audit externe, consultants, informaticiens ;
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche²⁵ on peut distinguer les outils d'interrogation et les outils de descriptions.

2-2-1 Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogations se définissent comme étant les moyens qui aident l'auditeur à formuler les questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Dans cette catégorie on cite : les sondages statistiques, les interviews, les outils informatiques et les questionnaires.

➤ Les sondages statistiques (ou échantillonnages)

Les sondages statistiques sont parfois controversés en audit interne, il repose sur l'existence des fichiers informatiques. La question qui se pose donc « c'est pourquoi déclare-t-on réaliser un sondage statistique alors que l'on dispose de fichiers informatiques ». D'où la conclusion rapide que le sondage statistique est un outil obsolète²⁶, et pour répondre à la question, deux points essentiels peuvent répondre à cette question, le premier est que les fichiers informatiques ne contiennent pas nécessairement tous les ensembles que l'auditeur souhaite observer, et même si l'ensemble de la population observée existe dans un fichier informatique, est-il à jour ?, et le second est l'information statistique qui se partage en trois niveaux que l'auditeur interne va utiliser pour mener son investigation .

²⁵Renard(j). Opcit. P310.

²⁶ Renard(j). Op cit. P 309

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

Le tableau ci-dessus représente les trois niveaux de l'information statistique

Tableau N°01 : Niveaux d'information statistique

Niveaux	Désignation
les données élémentaires	L'auditeur interne va le plus souvent les mettre en ordre, c'est-à-dire les trier pour pouvoir en tirer soit des conclusions, soit des pistes d'observation .ces tris sont de deux ordres : <ul style="list-style-type: none">• Les enquêtes(ou tris à plat) qui vont permettre de connaître le pourcentage de gens qui vont répondre oui ou non.• Le tri croisé est un peu plus élaboré puisqu'il met en œuvre deux variables, exemple : analyse des ventes par régions et par produit.
les statistiques internes	Elles sont élaborées par tous, et en particulier par le contrôle de gestion.
l'échantillonnage statistique	Il est mis en œuvre par la technique du sondage. Le sondage statistique est une méthode qui permet à partir d'un échantillon de prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence des observations, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.

➤ **Les interviews**

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne, ce ne serait qu'une enquête d'opinion. L'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire : ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire²⁷

²⁷Renard(j). Op cit.p 313-315

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

⇒ L'interview d'audit interne n'est pas une conversation : l'auditeur interne n'est pas dans la position du journaliste qui interview un homme politique sur sa demande. Ici, c'est celui qui écoute qui est demandeur de l'entretien.

⇒ L'interview n'est pas un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. L'interview d'audit interne doit être atmosphère de collaboration.

- Les règles d'une bonne conduite de l'interview :

Elles s'inspirent du nécessaire esprit de collaboration qui doit s'instaurer entre audité et auditeur, interviewé et intervieweur.

1. respecter la voie hiérarchique : L'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé ;
2. rappeler clairement la mission et ses objectifs : L'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview ;
3. évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées : les difficultés, les points fiables et même les erreurs et les anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations ;
4. adhérer aux conclusions de l'interview : cette règle est la contrepartie logique de la première : Les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avec d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doivent pas être communiqués alors que l'intéressé ou l'audit n'a pas encore donné son avis sur les conclusions ;
5. conserver l'approche système : on doit garder de tous question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses ;
6. savoir écouter : L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute ;
7. considérer son interlocuteur comme un égal : L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

➤ les outils informatiques

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que les services d'audit interne créent souvent leurs propres outils plutôt que d'adopter des logiciels. Le tableau ci-dessus représente les trois catégories d'outils informatiques qui peuvent être définies :

Tableau N°02 : outils d'informatiques

outils	exemples
Les outils de gestion de services	Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ; les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
Les outils de travail de l'auditeur	les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (power point,...etc.) et les tableaux.
Les outils de réalisation des missions	les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, la FRAP

➤ **Le questionnaire du contrôle interne QCI**

C'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risques, identifiées lors de la phase de préparatoire, il permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit, la plus complète possible. Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique²⁸

Les cinq questions fondamentales

Ces cinq questions universelles permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points du contrôle, en couvrant tous les aspects :

- **QUI ?** Questions relatives à l'opérateur, qu'il s'agit d'identifier avec précision quels sont ses pouvoirs et dans quelle mesure il y a identité entre le référentiel. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise l'organigramme hiérarchique et fonctionnel, analyses de postes, grilles d'analyse des tâches...
- **QUOI ?** Permet de regrouper toutes les questions permettant de voir de quoi il s'agit, le sujet et l'objet de l'opération : quelle est la nature du produit fabriqué, quelle sont les installations mises en œuvres ...

²⁸Renard(j). Op cit, 2010, p235.

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

- **OU ?** Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule : lieux de stockages, lieux de traitement...
- **QUAND ?** Permet de regrouper les questions relatives au temps : début, fin, durée, planning ...
- **COMMENT ?** Question relative à la description du mode opératoire : comment se fabrique le produit, comment est-il distribué... ?

2-2-2 les outils de description

Parmi les outils de description, on distingue

➤ L'observation physique

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : Aller « sur le terrain » c'est comme allé dans une usine, visiter un secteur commercial, ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique²⁹:

- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. On peut observer les processus c'est-à-dire comment se déroule une opération de recrutement ou bien comment se déroule la sortie des camions. On peut observer les biens comme l'inventaire et les documents comme les lire et regarder les signataires des contrats par exemple.

L'auditeur peut même observer les comportements des gens au travail, c'est-à-dire il observe que personne ne présente sa carte d'identification à l'entrée des bureaux.

➤ L'organigramme fonctionnel

L'organigramme hiérarchique, doit être construit et mis en place par le responsable et qu'il est de première importance pour l'auditeur de se le faire communiquer. L'organigramme

²⁹Renard(j), op cite. p 351-355

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

fonctionnel, par contre, va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair.

L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations. Cet organigramme a comme caractéristiques que les mots figurant dans les cases qui ne sont pas des noms de personnes mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas, car une même personne peut avoir plusieurs fonctions comme elle peut se trouver sans fonction et une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes ou n'être pas attribuée.

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes³⁰.

➤ **La grille d'analyse des tâches**

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

➤ **Le diagramme de circulation**

Le diagramme de circulation est un outil dynamique, il permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il aide l'auditeur interne à prendre une vision complète du cheminement des informations.

³⁰Renard(j), op cite, 2010, p 355 -356.

Chapitre II : audit du processus de production : éclairage théorique

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise, elle est une fonction universelle car elle s'applique non seulement à toute les organisation mais aussi à toute les fonction de l'entreprise, c'est une fonction évolutive qui a vu se succéder plusieurs définition.

A cette effet, plusieurs auteurs ont défini cette fonction comme étant un mécanisme important de contrôle au sein d'une entreprise, cette dernière pour sa réussite, a fait appel à la réalisation des différents types d'audit qui lui permettent une évaluation au plus juste et surtout de limiter au maximum les risques, alors que sa finalité est destinée à vérifier la réalité et la sincérité des comptes d'une entreprise.

L'auditeur interne utilise certains outils et techniques indispensables qui permettent une meilleure organisation et une conduite pertinente lors de la réalisation de sa mission. La fonction d'audit interne joue un rôle important au sein d'une organisation, et surtout dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise par son rattachement aux différents services de la firme.

Cas pratique

CHAPITRE III :

**Audit interne du processus production cas de
l'entreprise CARTONNERIE EL FARES
BOUMERDES**

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

Après avoir présenté notre partie théorique dans lequel nous avons abordé la présentation du processus production, le contrôle interne, la notion l'audit, ses outils et enfin, l'audit du processus production. Nous allons essayer de mettre en œuvre nos connaissances théoriques sur le terrain en réalisant une mission d'audit au sein processus production de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES, et cela du 11 mai 2022.

La mise en œuvre de notre mission d'audit d'efficacité et efficience du processus production, s'est fortement appuyée sur la méthodologie de recherche établie dans le deuxième chapitre.

Nous sommes passés par les trois grandes phases d'audit qui sont : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

Nous allons présenter ce chapitre à travers deux sections : la première est une présentation de l'entreprise CF et le processus de production ; et la deuxième est celle dans laquelle nous allons entamer une étude de cas qui porte sur le déroulement d'une mission d'audit interne de l'efficacité et efficience du processus de production.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

Section 01 : Prise de connaissance de l'organisme d'accueil et de la fonction production

1-1 Présentation de l'entreprise CF

La CF est une entreprise de transformation et fabrication d'emballage spécialisée dans le carton ondulé.

Créée en 2011 sous la forme juridique de personne physique dans le cadre du dispositif d'aide à l'entrepreneuriat ANSEJ.

CF est une entreprise privée, entreprise unipersonnel à responsabilité limitée (EURL) au capital de 10 498 000.00 DA.

L'entreprise emploie un effectif moyen de 60 travailleurs dont 22% de cadres, 31% de maîtrise et 47% d'exécution.

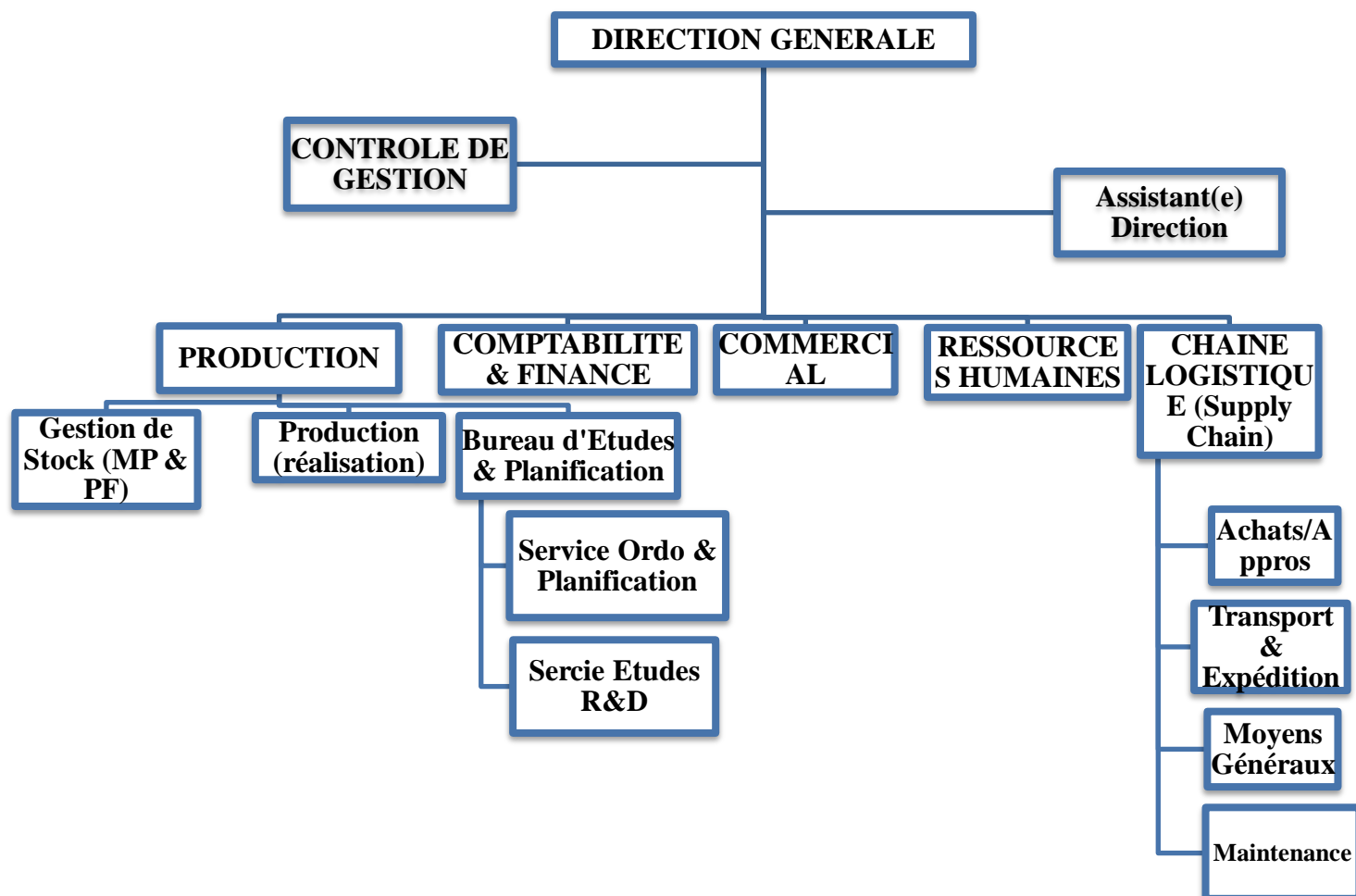
Afin de répondre à une demande croissante tout en conservant la qualité de ses produits, l'entreprise s'est dotée en 2012 d'une nouvelle ligne de production d'une capacité de 10 000 produits/heures et en 2019 de deux nouvelles lignes de production de dernière génération.

L'expérience acquise tout au long du parcours ainsi que les moyens techniques et matériels mis en place ont permis à l'entreprise de se positionner comme un acteur majeur dans le domaine de l'emballage en Algérie.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

1-1-1 Organigramme de l'entreprise CF

Figure N°01 : L'organigramme



Source : Document interne de l'entreprise CF.

1-2- Présentation générale du processus de production

1-2-1- Prise de connaissance du processus de production CF

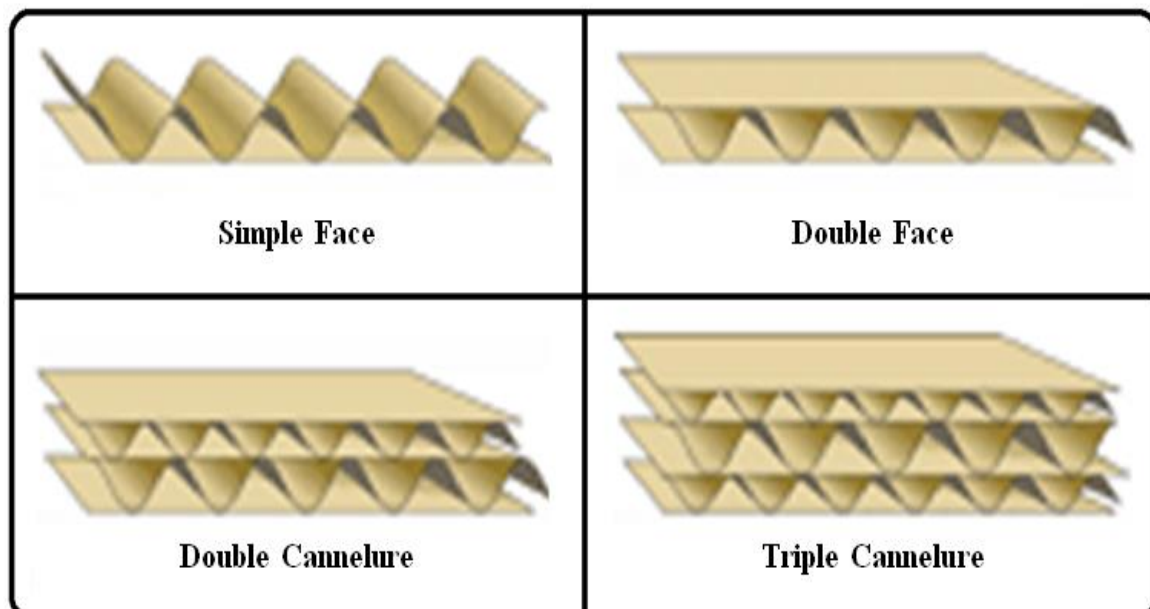
Le processus de production au niveau de l'entreprise CF est organisé selon le système de fabrication à la commande depuis sa création. la production est déclenchée soit par des commandes clients fermes, soit par des demandes aléatoires.

Autrement dit, le processus de production est pilotée par l'aval. la production est organisée selon le principe de la production au « juste-à-temps ».

➤ **Les principaux types du carton ondulé utilisés par l'entreprise**

- La Simple Cannelure (SC) est formée d'une simple face et d'une couverture collée sur la face libre de la cannelure.
- La Double Cannelure (DC) associe deux simples faces et une couverture.
- La Triple Cannelure (TC) associe trois simples faces et une couverture.

Figure N°02 : Les types du carton ondulé

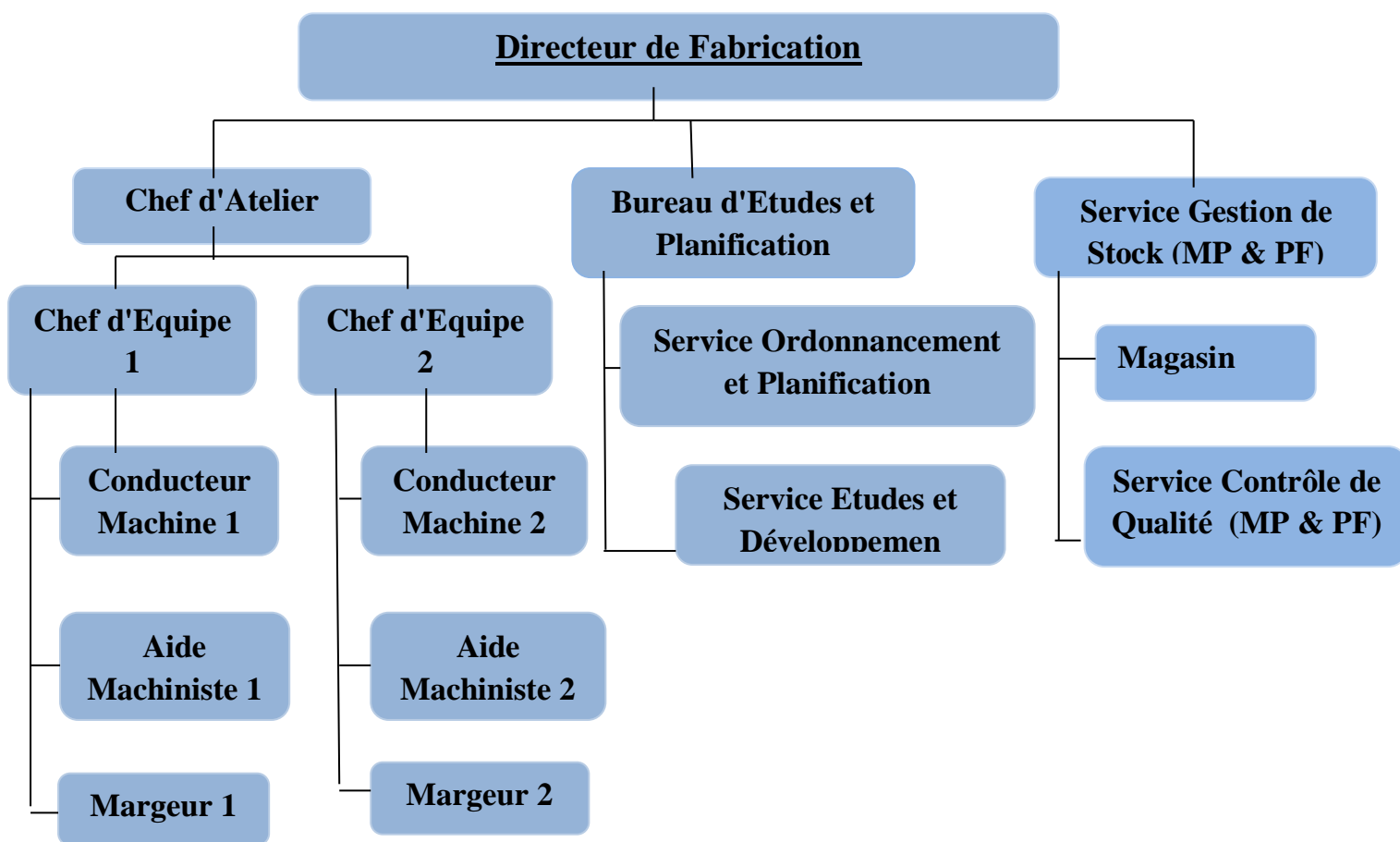


Source : Document interne de l'entreprise CF.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

1-2-2 L'organigrammes du département production

Figure N°03 : L'organigramme du département production



Source : Document interne de l'entreprise CF.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

1-3- Procédure de gestion de la fonction production

Il a été retracé par nos soins une procédure de travail, des personnels chargés de suivi au niveau de la fonction production.

Le processus de production au sein de l'entreprise CF se fait de la manière suivante :

1-3-1 La réception de la commande de client

Pour que le client puisse commander la barquette la caisse ou la boîte qu'il souhaite acheter, il est nécessaire pour lui d'établir une commande d'offre où il mentionne les caractéristiques du produit.

Cette commande peut être écrite (par fax ou mail), verbale (par téléphone, ou le client se présente directement à l'entreprise).

Remarque : si l'acheteur demande un produit spécifique (hors gammes), le responsable commercial sollicite d'abord le bureau d'étude pour voir la faisabilité de fabrication de ce produit puis établir sa fiche technique (pour réponse au client).

A- Réponse à la commande d'offre

Une fois que le client a exprimé son besoin, la personne chargée (chef de département ou bien chef de service vente) et après avoir collecté toutes les informations nécessaires sur la demande du client, et après confirmation de l'existence du produit en collaboration avec le service technique et le service gestion de stock ou la faisabilité de fabrication des spécifiques, rédigera une lettre administrative plus une facture préforma (un devis) à envoyer soit par fax ou par e-mail ou bien à remettre au client directement.

Cette lettre doit **contenir** les informations suivantes :

- ✓ Prix unitaire de la barquette exprimé par une facture préforma ;
- ✓ Modalités de paiement de la marchandise : soit par chèque certifié ou visé, un chèque normalisé (ordinaire), virement bancaire, versement bancaire ou bien espèce.
- ✓ Délais de réalisation de la barquette pour les spécifiques
- ✓ Validité de l'offre.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

B- Bon de commande

L'ordre d'achat s'appelle la commande, verbales ou téléphonées, les commandes doivent être confirmées par écrit par le client (lettres ordinaires ou imprimés préparés à ces effets et appelés bons de commande).

L'accusé de réception de la commande établi par le chef de département s'appelle confirmation.

Le BCC doit porter les mentions suivantes :

- ✓ Acheteur : le nom de la société, son adresse complète, son numéro de téléphone, son numéro de registre de commerce, identification fiscale, son article d'imposition et son compte bancaire s'il y a lieu ;
- ✓ Vendeur : Nom du fournisseur, numéro de la commande, date de commande, désignation de la marchandise commandée (type de barquette et quantité), cachet de l'acheteur et sa signature.

Nous notons que si le client a commandé une barquette spécifique ou bien une barquette de grande puissance, il est tenu de payer une avance de 30% du montant sur cette barquette et le fournisseur dans ce cas il est obligé de lui délivrer une facture d'avance et lui accuse sur l'autre copie du bon de commande.

- Le Commercial transmet le dossier technique au service planification et ordonnancement dans les **24 heures** suivant la réception d'une commande ferme par le client.

1-3-2 Le service ordonnancement et planification

L'organisation d'une production nécessite deux actions ordonnancer et planifier la production cette dernière qui consiste à répondre à trois questions :

- Quand les ordres de fabrications seront-ils fabriqués ?
- Sur quelle machine ?
- Combien de temps faudra-t-il pour les fabriquer ?

L'ordonnancement et la planification se font en suivant la logique suivante :

- Le responsable ordonnancement et planification doit cibler la livraison de la commande complète tel que requis sur le bon de commande client.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

- Ensuite, il prendra en considération les contraintes suivantes :
 - Cadence maximale machine ;
 - Cadence maximale de finition ;
 - Charge sur machine ;
 - Contrainte de stockage (atelier et magasin produits finis) ;
 - Et enfin, la contrainte de livraison imposée par le client.

- Dans cette phase les BCC doivent être segmentés en OF successif selon le calendrier des livraisons exigé par les clients au commercial.

A- L'ordonnancement

Le responsable d'ordonnancement décide dans quel ordre exécuter les ordres de fabrication, c'est-à-dire quelle tâche se fera avant une autre (activité déjà réalisée en phase de conception et création de l'article en phase de prospection commerciale en collaboration avec le Service Etudes et Développement)

L'ordonnancement consiste à :

- La création de la nomenclature ;
- Séquençage des opérations de fabrication ;
- La création des différentes gammes opératoires ;
- Qualifie les gammes opératoires selon les critères d'optimisation de coûts et de délais en procédant à des simulations réelles par chronométrage du temps et calcul des Ressources Humaines nécessaires à la réalisation de l'article .
- Détermination de toutes les autres variables,

B- la planification

Le responsable de planification ajoute la dimension temporelle à un ordonnancement, c'est-à-dire quel jour et heure commencera ou finira une tâche.

Dans cette phase les bons de commande doivent être segmentés en ordre de fabrication successive selon le calendrier des livraisons exigé par les clients au Commercial.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

L'OF doit **contenir** les informations suivantes :

- N° du BCC ;
- Désignation du client ;
- Désignation du produit ;
- Les quantités commandées par le client ;
- Les dimensions du produit ;
- La quantité planifiée à produire ;
- La date de planification et les délais de réalisation ;
- La gamme opératoire ;
- Les composants à mettre en œuvre aux différentes étapes de la gamme ;
- Les ressources humaines qualifiées à la réalisation du produit.

1-3-3Le service gestion des stocks

Une fois que le BCC est éclaté par le service ordonnancement et planification en plusieurs ordres de fabrication planifiés.

Le gestionnaire de Stock procède immédiatement à la vérification des stocks de MP, composants et outils nécessaires à la fabrication des OF ainsi planifiés.

A- L'expression des besoins

Pour les besoins de la production, le gestionnaire de stock établit une demande d'achat adressée au service approvisionnement pour faire la commande d'achat en précisant l'échéance de livraison.

Le gestionnaire de stock doit prendre en considération les délais de livraison des fournisseurs respectifs ainsi que des retards habituels de chaque fournisseur individuellement.

B- La réception

La commission de réception

Pour les produits commandés par le gestionnaire de stock, la réception est faite par une commission de réception constituée à cet effet.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

Elle est composée :

1. DU gestionnaire de stock ;
2. Du magasinier ;
3. Du responsable contrôle de qualité ;

La procédure de réception

La procédure de réception de tout article commandé par le gestionnaire de stock consiste à :

1. Réuni la commission de réception ;
2. Réuni les documents : Bordereau de Livraison, bon de commande ;
3. Vérifie la conformité de la livraison par rapport à la commande ;
4. Procéder à un contrôle quantitatif avec le magasinier ;
 - Compter le nombre d'unités de chaque produit reçu et comparer le résultat au chiffre figurant sur le bon de livraison ;
5. Procède à un contrôle qualitatif avec le responsable contrôle de qualité :
 - Vérifie si les désignations, les lots, les dates de péremption et autres références des produits mentionnés sur le BL correspondent à ceux figurant sur les produits livrés ;
6. S'assure que le produit a été réceptionné conformément aux spécifications de conservation requises par le fabricant et accorder une attention particulière aux produits nécessitant une chaîne du froid ;
7. Vérifie que le conditionnement est en bon état visuel (que le conditionnement secondaire n'a pas impacté le conditionnement primaire par exemple);
8. Vérifie que le produit est en bon état visuel (couleur si visualisation possible, qualité du conditionnement primaire, ...);
9. S'assure que la date de péremption est marquée de manière visible sur chaque emballage ou chaque unité ;
10. S'assure que le produit a une durée de vie suffisante pour pouvoir être utilisé avant la date de péremption ;
11. Enregistre la date et la quantité reçue sur la fiche de stock pour chaque produit ;
12. Établi et faire signer le PV de réception par les membres de la commission ;

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

- En cas d'anomalie constatée à la livraison/réception dans les laboratoires :
 1. Indiquer de façon la plus précise possible le problème constaté sur le BL ;
 2. Transmettre une copie de ce BL au fournisseur ;
 3. Lancer le processus de traitement des litiges.

Le stockage

1. Tenir le lieu de stockage propre, rangé et fermé à clef, pour protéger le stock ;
2. Les conditions de stockage se fait selon les instructions du fabricant et spécifications produits ;
3. Faire particulièrement attention aux conditions de température ou de sécurité.

Les outils utilisés par le service gestion de stock

Les outils utilisés au sein de l'entreprise pour la gestion des stocks comprennent :

1. Les fiches de stock ;
2. Les bons de commande ;
3. Les bordereaux de livraison ;
4. Le formulaire de réception (PV de réception, bordereau de réception)
5. Les formulaires d'inventaire physique ;
6. Les avoirs et décharges, pour tracer les transferts de stock entre laboratoires ;
7. Le cahier des produits hors usage ;

- Description des outils utilisés par le service gestion de stock

La fiche de stock : elle est utilisée pour chaque type de produit pour enregistrer les mouvements de stock des produits. Dont la quelle on trouve les informations suivante :

- Le nom du produit/sa description
- La date de péremption ;
- Le stock disponible/le solde du stock de départ ;

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

- Les quantités reçues ;
- Les quantités utilisées/délivrées ;
- Les pertes/ajustements ;
- Le solde de clôture ;
- Le prix unitaire ;
- Les emplacements ;
- Les codes du produit ;
- Les délais d'exécution des commandes/demandes ;
- Les niveaux de stock maximum et minimum ;
- Le point à partir duquel il faut passer une commande d'urgence.

Les bons de commande :

Il s'agit des besoins exprimés par le gestionnaire de stock précisant les références de chaque produit et les quantités demandées.

Le Procès-verbal de réception :

C'est un document dans lequel l'équipe de réception des produits consigne tous les constats faits sur les produits réceptionnés à l'entreprise. Il est daté et signé par les membres de la commission de réception.

Les bons de livraison/sortie

Ca concerne les sorties magasin vers la production, il est établi en double exemplaire ;

Les bons de retour

Il s'agit d'un document qui récapitule les références des produits renvoyés par le service production font ressortir la liste des produits retourner en stock (leur quantité et leur états)

Les formulaires d'inventaire physique

Il s'agit des fiches d'inventaire physique qui font ressortir la liste des produits en stock leur quantité, leur numéro de lot ainsi que leur date de péremption .

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

1-3-4 Le service approvisionnement

A- Commandes aux fournisseurs

A la réception de la DA le responsable approvisionnement vérifie toutes les données de la DA et procède à la commande d'achat.

Emission du besoin :

Il s'exprime par l'émission d'un besoin provenant du service gestion de stock

En effet le besoin concerne des composants ou matières entrant dans la composition des produits finis estimée sur l'OF du produit.

Une fois la commande d'achat est validée, le service achat procède au lancement d'une demande de prix auprès des fournisseurs agréés.

C'est une tâche fondamentale de l'acheteur et une étape importante du traitement des commandes. Elle commence par leur recensement et leur évaluation ce qui conduit à faire un choix.

Cette étape lui permet de :

- Rechercher tous les FRS potentiels dans le but d'avoir tous les avantages liés à la qualité et aux meilleurs prix ;
- Evaluer les fournisseurs qui permettent d'effectuer la sélection du fournisseur possible pour un certain achat ;
- La sélection des fournisseurs au sein de l'entreprise se fait selon les étapes suivantes ;
- Classification des fournisseurs potentiels ;
- Envoie d'appel d'offre au moins aux deux fournisseurs parmi la liste des fournisseurs agréés ;
- La négociation ;
- La sélection finale qui conduit à la passation de la commande.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

Passation de la commande

La passation de la commande s'effectue lorsque l'acheteur constate que le fournisseur réunit toutes les conditions qui peuvent lui permettre de vendre un produit donné.

Le bon de commande comporte les renseignements suivants :

- Nom et adresse de l'entreprise qui commande ;
- Nom et adresse du fournisseur ;
- Numéro de la commande et sa date ;
- Désignation des articles et quantités à commander ;
- Prix unitaire hors taxe et montant total de la commande ;
- Date de livraison souhaitée ;
- Conditions de paiement.

Suivi des commandes encours

Une fois que la commande a été adressée au fournisseur, le service achat veille au suivi des commandes encours et s'assure que le fournisseur a respecté la date de livraison souhaitée, et la quantité commandée.

B- Réception des commandes

Les achats réceptionnés par le demandeur sont soumis à des contrôles quantitatifs et qualitatifs afin de s'assurer de leurs conformités.

- Contrôle quantitatif

Ce contrôle est sous la responsabilité du gestionnaire de stock et le magasinier. C'est une simple comparaison entre la quantité réelle reçue et celle sur le BL du fournisseur.

- Contrôle qualitatif

Ce contrôle est sous la responsabilité du contrôleur qualité, le responsable demandeur ou le magasinier. Il sera effectué par rapport à certaines spécifications techniques ou définies au cahier des charges, et donnera lieu à :

*l'acceptation de la réception en cas de conformité et décharge du contrôle qualité sur le BL

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

*le refus de réception en présence de non-conformité en mentionnant la cause.

1-3-5La fabrication

A- L'impression

L'impression du carton ondulé au sein de l'entreprise va du simple marquage logistique à l'impression de prestige à plusieurs couleurs.

- Types d'impression

Il existe deux types d'impression : pré-impression et post-impression.

- Pré-impression

L'impression est réalisée avant la fabrication du carton sur papier (soit en bobines, soit en feuilles). Les bobines pré-imprimées sont ensuite collées au simple face sur onduleuse équipée d'un dispositif de coupe au repère. Les feuilles pré-imprimées sont collées sur des machines de transformation :

- soit sur la plaque d'ondulé (affichage)
- soit sur le simple face (contre collage).

La pré-impression permet d'atteindre le plus haut niveau de qualité d'impression. Elle n'est réalisée que pour les grandes séries.

- Post-impression

L'impression est réalisée sur le carton.

- Procédés d'impression

- Flexographie

Reproduction de textes ou d'illustrations avec des encres à l'eau. La plaque est imprimée entre deux cylindres (porte-cliché et contrepartie). Le cliché est en relief avec l'encre sur les parties en saillie. C'est le procédé d'impression le plus couramment utilisé pour les emballages en carton ondulé, en pré ou post-impression.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

- Offset

Procédé d'impression avec des encres grasses, par double décalque de la forme d'impression sur un blanchet de caoutchouc, puis de celui-ci sur le papier. L'offset est utilisé en pré-impression à partir de feuilles.

- Sérigraphie Post impression :

L'encre est transférée sur la surface à imprimer par passage à travers les mailles d'un tamis synthétique ou métallique : les parties non imprimantes sont obturées, tandis que l'encre sous la contrainte d'une raclette traverse les mailles vides. La sérigraphie permet l'impression de petites séries sur un volume, ce que ne peuvent réaliser les autres procédés.

- Numérique Post impression :

Technique d'impression sans contact et sans forme imprimante utilisant les données informatiques en flux continu directement de l'ordinateur à la machine imprimante. Les imprimantes développées pour l'impression sur carton ondulé fonctionnent en utilisant le système de jet d'encre goutte à la demande : suivant les données d'impression transmises électriquement, création d'une onde de pression dans un petit réservoir d'encre. Cette perturbation pousse un micro-volume d'encre vers l'extérieur par le biais d'une buse. L'encre se dépose sur le support à imprimer et est ensuite séchée.

B- Les différents articles

Il existe trois grandes familles d'articles :

- les caisses à rabats (encochage et rainage sur slotter)
- les découpes (encochage et rainage sur rotative ou platine) Les opérations d'impression et d'assemblage sont communes à ces deux familles.
- le façonnage

Dans tous les cas, la matière première est la plaque de carton ondulé. Les dimensions des plaques de carton sont toujours données dans l'ordre :

- laize (parallèle aux cannelures) et coupe (perpendiculaire aux cannelures).

Les dimensions des emballages sont toujours données dans l'ordre suivant :

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

- L x B x H L (longueur) = dimension la plus longue à l'ouverture.
- B (largeur) = dimension la plus courte à l'ouverture.
- H (hauteur) = dimension du niveau de l'ouverture jusqu'à la base.

Par défaut, sauf spécification contraire, les dimensions sont généralement exprimées en mm.

Caisses à rabats

Les plaques sont imprimées, façonnées puis fonctionnées sur une machine appelée « combiné », composée d'un slotter, d'une section de pliage/jonction et d'une section comptage/colisage, précédé éventuellement d'un ou plusieurs groupes imprimeurs.

Le groupe slotter

Il réalise des encoches entre rabats avec des lames et contre-lames circulaires rotatives montées sur deux arbres parallèles. La distance entre les lames est égale à la hauteur de la caisse.

Un dispositif d'entaillage différent permet de réaliser la patte de jonction qui peut être sur une tête ou sur une face). La jonction peut également être réalisée sur toute la laize.

Il réalise des rainages qui formeront les arêtes verticales de l'emballage. Les rainages (ou refoulements) destinés à faciliter le pliage ultérieur des rabats ont été faits par la mitrailleuse de l'onduleuse.

Le slotter est complété par un module rotatif pour effectuer des découpes : trous, poignées, aérations, onglets d'arrachage.

Les cadences de production sont élevées (jusqu'à 18 000 à 20 000 plaques/heure pour des formats moyens).

Section pliage / fonctionnement

La plaque imprimée, découpée et rainée est fonctionnée, c'est-à-dire, ses deux extrémités doivent être assemblées de manière à ce qu'elle soit stockée et transportée à plat et mise en volume lors de l'utilisation par simple manipulation manuelle ou automatique.

Pour cela, les deux panneaux extrêmes sont pliés l'un vers l'autre (par des courroies ou des barres obliques), puis solidarisés sur la même machine par :

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

- collage, le plus souvent
- agrafage
- collage et agrafage.

La patte de jonction peut être réalisée à l'intérieur ou à l'extérieur de l'emballage, écrasée à plat ou non, et prolongée ou non.

Articles découpés

Les articles découpés (ou « découpes ») sont obtenus par découpe à plat ou découpe rotative de plaques de carton, précédée ou non d'impression sur un ou plusieurs groupes imprimeurs. Le procédé de fabrication permet de réaliser tous les tracés, rectilignes ou non, perpendiculaires ou non aux cannelures, pour tout type d'emballage.

Le groupe imprimeur

Les plaques de carton sont imprimées en ligne et hors ligne

Les machines de découpe

La découpe des plaques de carton est réalisée par pression entre une forme et une contrepartie. Des filets coupants ou refoulant sont encastrés dans une forme en bois, munie de dispositifs d'éjection de la plaque et des chutes de décorticage. Il existe deux types de découpe :

Découpe à plat : la forme plane est montée sur platine. La contrepartie métallique est plane ou cylindrique. Le déplacement des plaques est discontinu.

La cadence de production va jusqu'à 7 à 8000 plaques / heures pour une à plusieurs poses par plaques.

Découpe rotative : la forme est courbe et montée sur un cylindre. La contrepartie, également cylindrique, est souple (polyuréthane, caoutchouc). Le mouvement des plaques est continu.

La cadence de production va jusqu'à 18 à 20 000 plaques /h pour une à plusieurs poses par plaques.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

C- Façonnage

Plieuse colleuse

Machine permettant de transformer un article découpé. On lui fait subir un pliage, un collage et un fonctionnement afin de livrer au client un emballage prêt à l'emploi. Par exemple : fonds automatiques, emballages complexes (casiers à bouteilles).

Les cadences de production sont alors très variables et dépendent énormément de la complexité des emballages.

Petit façonnage

Plaques intercalaires, casiers, calages, etc. sont réalisés sur :

- Mitrailleuse (analogue à celle de l'onduleuse)
- Coupeuse à rabats (pour couper un rabat sur deux sur des caisses à rabats intérieurs jointifs)
- Encocheuse à casiers (fabrication des cloisons de casiers)
- Monteuse automatique (assemblage de ces cloisons)
- Assembleuse-colleuse de casiers dans les emballages
- Matériels pour traitements contre l'eau (cire, paraffine) lorsqu'ils ne sont pas réalisés par l'onduleuse.

Pour conclure, la force de vente de l'entreprise CF est basée sur une structure qui réunit les fonctions existant tout au long du processus de production.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

Section 2 : L'audit du processus production

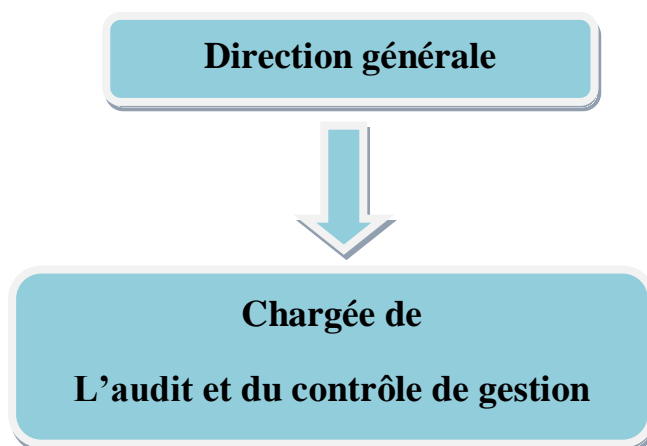
Pour mener une mission d'audit interne au niveau de la direction production au sein de l'entreprise CF, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne on utilisant tous les outils nécessaires en support.

Après avoir reçu l'ordre de mission de la part du Président Directeur Général (PDG) de CF, nous tenons à accomplir cette mission d'audit en trois phases :

- Phase de préparation.
- Phase de réalisation.
- Phase de conclusion.

Avant de passer à l'audit du processus production, il est vu important de situer la structure audit au niveau de l'entreprise.

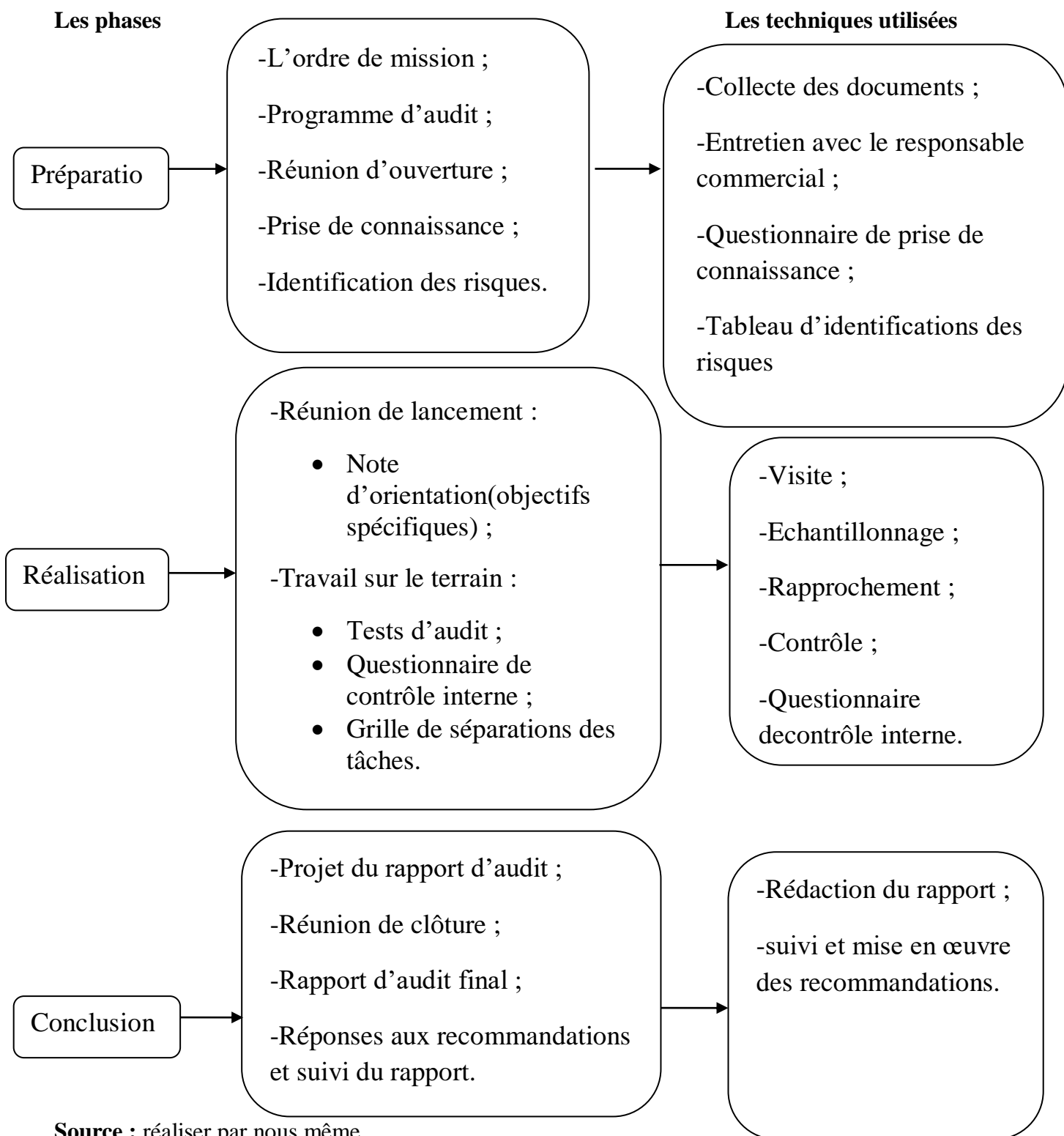
L'audit interne au niveau de CF est une nouvelle structure rattachée directement à la direction générale pour lui donner beaucoup plus d'indépendance et d'objectivité.



Source : Document interne de l'entreprise CF

2-1 Les phases de la mission d'audit

Figure N°04 : Phases de la mission d'audit



Source : réaliser par nous même

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

2-1-1 La phase de préparation

La phase de préparation est la première étape où nous allons réaliser les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

L'objectif de cette phase est de nous permettre de mieux appréhender la mission, la planifier afin de pouvoir dégager les axes d'orientation qui vont la conduire.

Cette phase est constituée de :

- L'ordre de mission ;
- Programme d'audit ;
- La réunion d'ouverture ;
- La prise de connaissance du domaine audité (service commercial, unité transformateur) ;
- Identification des risques ;

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

A- L'ordre de mission (lettre de mission)

Il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès au service commercial à auditer.

Figure N°05 : L'ordre de mission

DIRECTION GENERALE	Boumerdes le 03/07/2022
Réf N°	
A	
La structure audit interne	
	<u>- Ordre de Mission -</u>
<u>Objet</u> : Audit du processus production .	
<u>Copie pour information</u> : Le directeur de production.	
<p>Le Président Directeur Général mandate l'Auditeur Interne à réaliser une mission d'audit <u>du processus de production</u> et ce, à partir du 10/07/2022</p> <p>La mission concernera, non seulement, la direction production, mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction.</p> <p>Le directeur production, portera ce présent ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.</p>	
Le Directeur Général	

Source : Document Interne de l'entreprise CF.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

B- Le programme d'audit (ou planning de réalisation)

C'est sous nos supervisions que ce programme est élaboré (tableau N° 06), il définit l'ensemble des tâches et opérations que nous devrions réaliser, pour une procédure, opération ou contrôle donné concernant le processus de production.

Il nous permet ainsi, de connaître le détail précis des étapes à suivre et de réaliser successivement les différentes tâches sans risquer d'en omettre une.

Figure N°06 : Le programme d'audit

Période	Taches
10/07/2022	La réunion d'ouverture
12/07/2022	Entrevue avec ma responsable de service production
13/07/2022	Questionnaire de prise de connaissance
17/07/2022	Identification des taches et des responsables liés au processus production
19/07/2022	Identification des risques
24/07/2022	Note d'orientation
27/07/2022	Travaux de vérifications
07/08/2022	Etablissement du questionnaire de contrôle interne QCI
14/08/2022	Fiche d'observations
17/08/2022	Réunion de contrôle
21/08/2022	Rapport d'audit
24/08/2022	Etablissement d'une lettre de recommandations
30/08/2022	Réunion pour présentation du rapport d'audit final

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

C- La conduite de la réunion d'ouverture de la mission

Cette réunion que nous avons réalisée avec le premier responsable production, avait pour but de matérialiser le démarrage officiel de la mission et en expliciter le contenu et les modalités et annoncer le déroulement prévisionnel de la mission.

En date du 10/07/2022 à 11h réunion d'ouverture dans laquelle nous avons confirmé le programme d'audit et présenté le déroulement de la mission et demandé de préparer un ensemble de documents pour récupérer un maximum d'information et au même temps le responsable nous a présenté la structure production et son fonctionnement.

Figure N°07 : Compte rendu de réunion

Compte rendu de réunion d'ouverture

Mission : Audit du processus de production

La réunion d'ouverture a eu lieu le : 10/07/2022 a 11h

Les éléments présents :

- les audités
- le responsable production

Points abordée :

- présenter les auditeurs, (leur fonction au sein de la mission), rappeler les objectifs de l'Audit Interne,
- annoncer le déroulement prévisionnel de la mission,
- affiner la logistique (bureau, espace de rangement ...),
- prendre les premiers rendez-vous.

Signature du président de la réunion

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

D- La prise de connaissance du processus production

Figure N°08 : Questionnaire de prise de connaissance de LA CF(voir annexe 03)

Questions	Réponses
<p>1. Données réglementaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quelle est la forme juridique ? ✓ Sur quelle base on fixe les prix ? ✓ Quelle est la TVA appliquée ? 	<p>EURL ;</p> <p>Le coût de revient ;</p> <p>19%.</p>
<p>2. Données organisationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quel est le nombre des services composant la direction production ? ✓ Quelle est la position de la direction production dans l'entreprise ? ✓ Disposez-vous d'un organigramme de la direction production ? est-il mis à jours ? quand et pourquoi ? ✓ Avez-vous un manuel des procédures pour les différents produits ? 	<p>3 services ;</p> <p>Liée directement à la direction générale ;</p> <p>Oui ; mise à jour en 2019 ;</p> <p>Oui.</p>
<p>3. Données fonctionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quel est le volume de produit transformer par trimestre ? ✓ Quel est le nombre d'OF par trimestre ? 	<p>14 400 000.00 produits/3mois</p> <p>100 ordres de fabrications /3mois</p>

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quel est le délais de fabrication minimum d'un produit ? ✓ Quelle est le nombre défectif intégrant dans le processus de production ? ✓ Quelle est le nombre produit déjà transformé ? ✓ Quels sont ces produits ? 	<p>1 heurs pour 20 000 produits</p> <p>58 employées</p> <p>Plus de 10 produits</p> <p>Les plaques et intercalaires ,les barquettes , Les caisses américaines ,les ceintures ,les plateaux a fruits et légumes ,les boites pour les aliments à emporter et les box fabriquer on papier a gros grammage.</p>
<p>4. Données organisationnelles et procédurales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Est-ce qu'il y a une procédure de traitement des commandes ? ✓ Est-ce qu'il y a une procédure de suivi de production? ✓ Est-ce qu'il y a un journal Production ? 	<p>Oui ;</p> <p>Oui jusqu'a a la réalisation du produit ;</p> <p>Oui.</p>

Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

E- Identification des risques liés au processus production

Le tableau suivant des risques liés au processus production, va nous aider à ressortir les différents risques en rapport avec ce processus :

Figure N°09 : Tableau d'identification des risques et leurs dispositifs de contrôle interne(voir annexe 9)

Tâches	Objectifs de la tâche	Risques probables	Evaluation	Dispositif du Contrôle interne
-Traitements des commandes	-suivi des commandes (formalisation et contrôles)	- commandes non honorées -donner accord pour un type d'emballage non réalisable par la production.	Moyen	-les commandes sont traitées par le chef de service commercial en collaboration avec le directeur de production . -l' accord de réalisations de types de d'emballage spécifiques est donné par le bureau d'étude (technique).
La planification et l'ordonnance	-Organiser la production au plus bas cout	- dépassement de délai communiqué	Fort	-Existence des commandes urgentes -Remplacer les commande déjà planifier par des

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

ment		aux clients. -perdre le client		nouvelles commandes urgentes (un délai serré)
La gestion de stock et l'approvisionnement	-Répondre a la demande -Disposer des bons produits au bon endroit et au bon moment.	-Rupture de stock.	Moyen	-Mauvaise estimation du volume de commande d'une période de croissance imprévue
La fabrication	-transformation des flux des matières premières en produits finis -La réalisation des OF	-Les temps d'arrêt qui pénalisent la productivité	Moyen	-problèmes d'approvisionnement-la saturation des pièces -manque de personnel (attente, absence, réunion, pause etc.)

Source :Réalisé par nous même

NB : Les FRAP seront validés aussi par l'audité (responsable production).

- Tous les travaux faits précédemment nous ont permis d'arriver à la dernière étape qui est la phase de conclusion.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

2-1-2 La phase de réalisation

A- Conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement

L'objectif de cette réunion est de concrétiser le démarrage de la phase d'accomplissement de notre mission.

Sur la base du tableau des risques, il a été élaboré par nos soins une note d'orientation où il a été mentionné les objectifs spécifiques à la mission et le plan de travail à entretenir dans la phase de réalisation.

Figure N°10 : Note d'orientation (voir annexe 02)

Le : 24/07/2022
Note d'Orientation
Destinataire :
Audité : le processus production
Direction Audit interne N°002 / AI –Année 2022
NOTE D'ORIENTATION Conformément au programme annuel d'intervention d'audit, et après étude préliminaire auprès de la structure auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission portant sur l'audit du processus production.
MISSION INTITULEE : Audit processus production

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

A- Le travail sur le terrain (Travaux de vérifications)

La réalisation des travaux d'audit à base :

- Tests d'audit
- Questionnaire du contrôle interne ;
- Grille de séparation des tâches ;

1. Tests d'audit

Il est important de réaliser des tests d'audit afin d'avoir des preuves et d'appuyer nos recommandations :

Figure N°11 : Réalisation des tests d'audit

N°	L'objectif spécifique	Les tests
OS N°1	S'assurer la pertinence et l'application des procédures de production	Un entretien a été fait avec l'ensemble du personnel de la fonction production
OS N°2	S'assurer que l'acceptation d'une commande est autorisée par une personne habilitée	un échantillon de commandes à été vérifiée
OS N° 3	S'assurer que tous les OF son planifiés selon le calendrier des livraisons exigés par le client au commercial	un échantillon des OF à été contrôlé par rapport aux commandes des clients Contrôle des délais donnés et date de livraison effective.
OS N° 4	S'assurer du suivie des stock (la disponibilité des stocks de MP, composants et outils nécessaires à la fabrication des OF ainsi planifié).	-Contrôle de la disponibilité des stocks de MP, composants et outils nécessaires par apport a la demande d'achat. -Un rapprochement entre les demandes d'achats établis par le gestionnaire de stock

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

		et la commandes d'achat établies par le responsable approvisionnement à été effectué.
OS N° 5	S'assurer de la production de l'atelier dans les conditions de rendement, qualité, coûts, sécurité et délais requis par le plan de production.	-Un rapprochement entre la transformation planifié sur les OF et la transformation réel des produits. -Contrôle des étapes de transformation

Source : réaliser par nous même

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

2. Questionnaire du contrôle interne (QCI)

Le questionnaire vérifie le respect des principes du contrôle interne principalement la séparation des tâches.

Figure N°12: Questionnaire du contrôle interne (QCI)

Questions	Oui	Non	Observation
TRAITEMENT DES COMMANDES			
Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation ?	X		
Les commandes sont –elles :			
✓ validées par des bons de commande clients ?	X		
✓ approuvées par une personne autorisée ?	X		
✓ existe-il un suivi séquentiel des commandes?	X		
ORDONNANCEMENT :			
Le Responsable Etudes et Développement) procède il a :			
✓ la création de la nomenclature, séquençage des opérations de fabrication	X		
✓ La détermination du nombre de pause ?	X		
Les différentes gammes opératoires sont elles :			
✓ Créées ?	X		En procédant à des simulations réelles par chronométrage du temps et calcul des ressources
✓ qualifiés selon les critères	X		

**Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise
CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES**

d'optimisation de coûts et de délais ?			humaines nécessaires à la réalisation de l'article en collaboration avec le ROP
<p>LA PLANIFICATION</p> <p>Les BCC sont-ils segmenter en OF successifs selon le calendrier des livraisons exigé par les clients au Commercial ?</p> <p>Les OF sont ils</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ valider par le DG de manière hebdomadaire ? ✓ vérifier et approuver par une personne autorisée ? <p>Les nouveaux plannings modifiés sont ils ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ soumis par le ROP au DG pour une nouvelle validation par le DG ? 	<p align="center">X</p> <p align="center">X</p> <p align="center">X</p> <p align="center">X</p>		
<p>La gestion de stock et l'approvisionnement :</p> <p>Existe-t-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> -une procédure de réception ? - une procédure d'expression des MP, composants et outils nécessaires à la fabrication des OF ainsi planifié ? -un registre des réceptions et des expéditions ? -un seuil sécurité ? -un niveau maximal de stock à ne pas dépasser ? -des dates limite de livraison sur les bons de 	<p align="center">X</p> <p align="center">X</p> <p align="center">X</p> <p align="center">X</p> <p align="center">X</p> <p align="center">X</p>	X	

**Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise
CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES**

commande ?			
La production : Les procédures sont elle respectées ? -Les commandes sont elle réaliser ? -Les délais planifiés sont elle respecter ? -L'objectif cout est il atteint ? -Les panes sont elle détecter ? -Les pertes et les retards sont elle détectés ?	X X X	 X X	Au cour de la production.

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

3. la grille de séparation des tâches du processus de production

Cette grille permet de retracer les fonctions, la nature et les personnes concernées par le processus production.

Figure N°13: Grille de séparation des tâches (voir annexe 04)

Taches	Direction général	Le responsable commercial	Le contrôle de gestion	le responsable production	Le responsable technique	le responsable ordonnancement et	Le responsable gestion de	Le responsable	Le magasinier	Le responsable contrôle de	Le chef d'atelier	Le chef d'équipe
1-Fixation du prix	X	X	X									
2- Etablissement d'une offre de prix		X										
3-Envoi de l'offre de prix au Client		X										
4- Réception de commandes		X										
5-Acceptation de la Commande	X	X	X	X	X							
6-Saisie de la commande sur Le système		X										
7-La vérification quotidienne des BCC confirmés sur le système				X	X	X	X	X				
8-Segmentation des BCC en OF successifs selon le calendrier des livraisons				X		X						

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

exigé par les clients au Commercial.													
9-Mise en place d'une planification hebdomadaire des BCC				X		X							
10-La création de la nomenclature et les différentes gammes opératoire				X		X							
11-Validation du planning hebdomadaire des commandes	X												
12-Vérification des stocks de MP, composants et outils nécessaires à la fabrication des OF ainsi planifié.								X					
13-Emission de la demande d'achat								X					
14-Approbation de la demande d'achat	X												
15-Choix des fournisseurs a consulter									X				
16-Rédaction des demandes de devis									X				
17-Validation des demandes de devis	X												
18-Réception des offres (devis)									X				
19-Négocier avec les fournisseurs sur les prix,									X				
20-Sélection du fournisseur a retenir	X								X				

**Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise
CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES**

21-Etablissement du bon de commande								X				
22-Visa du bon de commande	X											
23-Transmission du bon de commande signé								X				
24-Vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande							X		X			
25-Vérifier la qualité des réceptions										X		
26-La réalisation du programme de production selon les délais et qualités exigés				X							X	X
27-Evaluer les performances, les potentiels et assurer la formation											X	
28-Améliorer la gestion de production de l'atelier											X	
29-Former les nouveaux arrivants aux règles de sécurité, de propreté et aux procédures qualité mises en place dans l'entreprise,											X	
30-Coordonner la maintenance du matériel en gérant les priorités avec le service Maintenance											X	
31-Assurer le reporting des informations à l'ordonnancement				X							X	

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

32-Organiser le travail et les équipes												X
33-Assurer le bon fonctionnement des machines et des lignes de production												X
34-Assurer de réaliser des produits de très bonne qualité à un moindre cout en minimisant les pertes et les rejets									X	X		X
35-Assurer les opérations d'entretien et de nettoyage des machines												X
36-Contrôler la conformité de la fabrication en fonction des normes et procédures									X			
37-Eliminer les produits non conformes ou suspects									X			

Source : réaliser par nous même

De cette grille de séparation des tâches nous constatons que :

- L'ensemble des tâches qui interviennent pour la réalisation du
- processus vente est récapitulé dans ce tableau ;
- Chaque personne effectue sa tâche respective ;
- Aucune tâche incompatible n'a été détectée.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

B- La réalisation des FRAP (fiche d'observations)

Pour chaque dysfonctionnement constaté, nous avons établi des FRAP ou fiches d'observation qui vont nous permettre de recommander les solutions à apporter pour y remédier.

La FRAP est un document normalisé qui va conduire et structurer notre raisonnement jusqu'à la formulation de la recommandation. Les FRAP ou fiches d'observation serviront également de base pour la rédaction du rapport.

Figure N°14 : Fiches d'observations N°01 (voir annexe 05)

Fiche d'observation (F.O)	
Mission : audit production	
Date : 04/11/2020	
Document réalisé par :	
Revu par :	
F .O N°001	
Référentiel :	Normes de contrôles.
Fait :	Chevauchements dans les responsabilités.
Cause	Risque de chevauchement des habilitations entre personnes et structures.
Conséquence :	Formalisation d'une procédure écrite du processus production par la direction générale.
Recommandation :	Formalisation d'une procédure écrite Du processus production par la direction générale.

Source : Réalisé par nous même

**Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise
CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES**

Figure N°15: Fiches d'observations N°02(voir annexe 05)

Fiche d'observation (F.O)	
Mission : audit production	
Date : 04/11/2020	
Document réalisé par :	
Revu par :	
F .O N°002	
Référentiel :	Normes de contrôles.
Fait :	Chevauchements dans les responsabilités.
Cause	Existence des commandes urgentes
Conséquence :	Risque de perdre le client
Recommandation :	Prévoir des heurs supplémentaires pour les commandes plus urgentes au lieu de déplanifier les commande déjà planifier.

Source : Réalisé par nous même

**Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise
CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES**

Figure N°16 : Fiches d'observations N°03(voir annexe 05)

Fiche d'observation (F.O)	
Mission : audit production	
Date : 04/11/2020	
Document réalisé par :	
Revu par :	
F .O N°003	
Référentiel :	Normes de contrôles.
Fait :	Remplacer les commande déjà planifié par des nouvelles commandes urgentes.
Cause	Existence des commandes urgentes
Conséquence :	Risque sur la perte des clients.
Recommandation :	Prévoir des heurs supplémentaires pour les commandes plus urgentes au lieu de déplanifier les commande déjà planifier.

Source : Réalisé par nous même

**Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise
CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES**

Figure N°17: Fiches d'observations N°04(voir annexe 05)

Fiche d'observation (F.O)	
Mission : audit production	
Date : 04/11/2020	
Document réalisé par :	
Revu par :	
F .O N°004	
Référentiel :	Normes de contrôles.
Fait :	La croissance des commandes
Cause	Mauvaise estimation du volume de commande d'une période de croissance imprévue
Conséquence :	Rupture de stock
Recommandation :	Etablir un niveau de stock minimal pour chaque produit

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

Figure N°18 : Fiches d'observations N°05(voir annexe 05)

<p>Fiche d'observation (F.O)</p> <p style="text-align: right;">Mission : audit production</p> <p style="text-align: center;">Date : 04/11/2020</p> <p style="text-align: center;">Document réalisé par :</p> <p style="text-align: center;">Revu par :</p> <p>F .O N°005</p>	
Référentiel :	Normes de contrôles.
Fait :	problèmes d'approvisionnement (la saturation des pièces)
Cause	Inexistence d'un plan de maintenance préventive.
Conséquence :	Les temps d'arrêt qui pénalise la productivité
Recommandation :	Programmer des opérations de maintenance préventives.

Source : Réalisé par nous même

NB : Les FRAP seront validés aussi par l'audité (responsable production).

Tous les travaux faits précédemment nous ont permis d'arriver à la dernière étape qui est la phase de conclusion.

2-3- La phase de conclusion

Enfin pour la dernière phase nous allons établir un rapport d'audit qui sera présenté lors de la réunion de clôture, puis le suivi des recommandations.

A- La réunion de clôture

L'ordre du jour de cette réunion est constitué par l'examen et la validation du projet de rapport avec les mêmes participants que la réunion d'ouverture. Cet examen se fait par les auditeurs à partir d'une présentation des observations et recommandations contenues dans le dit-projet dans le souci d'éviter des contestations éventuelles.

Figure N°19: Compte rendu de réunion de clôture (voir annexe 06)

Compte rendu de réunion de clôture

Mission : Audit de la fonction production

Date : 11/11/2020

Document réalisé par : B.H

Revu par : T.F

Participants :

-B.H

-A.S

Points à aborder :

- Remercier le responsable de la structure auditée pour son accueil et sa coopération lors de la mission
- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités
- Discuter des recommandations et des plans d'actions, recueillir les commentaires
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

NB : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce
Compte-rendu

Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :

CONCLUSIONS :

Tous les éléments découverts lors de cette mission doivent être présentés et validés par les audités.

Le service d'audit interne transmet les recommandations à la direction générale, et les auditeurs prendront compte des remarques des audités pour réaliser le rapport d'audit dans son état final.

Signature :

Les auditeurs les audités

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

B- Rapport d'audit

A la fin de chaque mission, un rapport d'audit accompagné par des recommandations doit être rédigé.

Ce rapport d'audit est le dernier document à rédiger, il nous permettra de récapituler tous les points cernés au cours de la mission en apportant les recommandations d'améliorations en fonction des faiblesses rencontrées, il permet aussi de rappeler la date et lieu de l'audit ainsi que les auditeurs concernés par cette mission.

Ce rapport et le tableau des recommandations sont présentés comme suit :

Figure N°20: le rapport d'audit

Rapport d'audit N° 001

Le : 18/11/2020

Audit de la fonction production, processus de production.

Auditer : B.H.

Audité : La fonction production de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES.

Points forts :

- L'existence de la fonction audit et contrôle de gestion ;
- L'indépendance de la fonction audit des autres fonctions ;
- L'existence des dispositifs du contrôle interne ;
- La disposition de toutes les ressources nécessaires ;
- La qualité des produits imbattables ;
- La part du marché est porteuse ;
- Une meilleure qualité des produits ;
- L'ancienneté sur le marché.

Pistes d'améliorations :

- Nomination d'un directeur production;
- Etablissement d'une procédure écrite du processus production ;
- Mise en exploitation du nouveau logiciel ;
- Achat d'un logiciel pour suivi des stocks.

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

N° FRAP	Recommandations	Responsables	Délais
1	Formalisation d'une procédure écrite du processus production par la direction générale	Direction général	
2	Prévoir des heurs supplémentaires pour les commandes plus urgentes au lieu de déplanifier les commande déjà planifier.	Direction production	
3	Achat d'un logiciel pour le suivi des stocks.	Direction générale	
4	Programmer des opérations de maintenance préventives.	Direction production	

Source : Réalisé par nous-même.

- la fixation des délais sont du ressort des audités (les délais de réalisations des recommandations seront fixés par le responsable production).
- Des missions de suivi de recommandations seront programmées suivant ces délais.
- Ce rapport est ensuite présenté à la direction pour prendre action contre les risques révélés.

C- Le suivi des recommandations

Figure N°21: Lettre de recommandation

Le : 25/11/2020

LETTRE DE RECOMMANDATION

Suite à notre mission d'audit du processus production, nous avons détecté certaines zones de risques qui peuvent entraver le déroulement normal de la fonction production et de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES à atteindre ses objectifs.

- En général nous avons remarqué certains points qui connaissent un contrôle important (points forts) et d'autres souffrent d'un manque de contrôle (points faibles). De ce fait nous recommandons de :

Recommandation 01 :

- La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel.

Recommandation 02 :

- Prévoir des heures supplémentaires pour les commandes plus urgentes au lieu de déplanifier les commande déjà planifier.

Recommandation 03 :

- Achat d'un logiciel pour le suivi des stocks.

Recommandation 04 :

- Programmer des opérations de maintenance préventives.
- Anticiper les panes

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

Après quelque mois de la diffusion du rapport, nous devons nous déplacer à l'entreprise CF pour vérifier l'application et les résultats des recommandations.

L'étude de cas présentée dans ce chapitre avait pour objectif la présentation de la démarche d'audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise CF dans le souci de dégager des recommandations suite à la détection des risques et défaillances potentiels.

Après la présentation de la fonction production ainsi que ses missions, nous avons procédé à retracer les phases de déroulement de la mission d'audit en s'appuyant sur les données fournies par l'entreprise et la mobilisation d'une panoplie d'outils bien appropriés.

Cette mission d'audit que nous avons réalisée permet de donner une assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise en prenant appui sur les procédures et les lois mais aussi de mesurer la capacité de l'entreprise à atteindre efficacement ses objectifs et l'aider à maîtriser les risques inhérents à son activité pour être compétitive sur le marché .

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de notre travail de recherche portant sur la démarche d'audit de du processus production au sein de la CARTONNERIE EL FARES (CF) de Boumerdes dont la question principale posée est la détermination des spécificités de l'audit du processus production et la démarche suivie par l'auditeur pour émettre une opinion sur l'efficacité et l'efficience du processus production.

Pour mieux cerner le cadre de notre travail, nous avons arrêté une hypothèse de recherche issue de l'observation opérée sur le terrain portant sur l'affirmation préalable suivante : le couple contrôle interne-audit interne joue un rôle capital dans l'appréciation des risques et enjeux dans la fonction production.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté pour une méthodologie de recherche axée sur l'étude d'un cas concret de démarche d'audit du processus production avec une implication de notre part dans les procédures de travail, ainsi que de la méthode de recherche intervention participative afin de formuler à l'intention de la direction des recommandations.

En vu de disposer d'un référentiel permettant de réaliser cette mission nous avons construit à partir des multiples ressources bibliographiques ainsi que de la documentation autour du sujet, un corpus théorique approprié à la pratique de l'audit interne.

Dans le cadre de notre travail de réalisation de la mission d'audit pour processus production, nous avons constaté que cette entité (CARTONNERIE EL FARES) est dotée d'une structure d'audit interne rattachée directement à la direction générale qui veille au bon déroulement de la gestion des différents processus de ses activités notamment le processus production .

Nous avons ainsi pu recueillir des renseignements et informations relatifs aux procédures mises en place par l'entreprise. Ces dernières sont structurées de façon à couvrir l'ensemble des activités.

Cette mission nous a permis d'examiner les activités exercées dans le département production , afin d'évaluer leurs efficacité, à travers les forces soulevées au cours de cette mission, qui nous semblent nécessaires au bon fonctionnement du complexe notamment l'existence de la fonction audit interne, contrôle de gestion et l'existence des dispositifs du contrôle interne, qui jouent un rôle capital dans l'appréciation des risques et enjeux du processus production.

Ainsi, la démarche d'audit menée nous a permis de constater la présence de quelques dysfonctionnements qui se manifestent tout au long de notre période de stage, ceci nous à permis d'identifier les forces et les faiblesses des fonctions.

Conclusion générale

Ces deux entités peuvent être regroupées sous forme des points suivants:

- Sur le plan des forces :
 - L'existence de la fonction audit et contrôle de gestion ;
 - L'indépendance de la fonction audit des autres fonctions ;
 - L'existence des dispositifs du contrôle interne ;
 - La disposition de toutes les ressources nécessaires ;
 - La qualité des produits;
 - L'ancienneté sur le marché ;
 - La part du marché est porteuse ;
 - Une meilleure qualité des produits.
- Sur le plan des faiblesses :
 - L'absence d'un directeur production ;
 - Manque d'un manuel du processus production ;
 - Inexistence d'un plan de maintenance préventive
 - Mauvaise estimation du volume de commande d'une période de croissance imprévue

Ces insuffisances identifiées ne permettent pas d'apporter la valeur ajoutée, cause pour laquelle nous avons formulé à l'intention de la direction des recommandations dont les principales sont :

- La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel ;
- Prévoir des heurs supplémentaires pour les commandes plus urgentes au lieu de déplanifier les commande déjà planifier ;
- Programmer des opérations de maintenance préventives ;
- Mise en marche du nouveau logiciel ;
- Achat d'un logiciel pour le suivie des stocks.

A cet effet, il appartiendra à la direction générale de la CARTONNERIE EL FARES de mettre en œuvre l'ensemble des recommandations que nous avons formulées dans le sens d'une amélioration du dispositif de contrôle interne.

Enfin, nous pouvons ajouter que l'auditeur doit avoir une connaissance suffisante des activités de l'entité et son fonctionnement dans le but de détecter les éventuels dysfonctionnements et les faiblesses dans les systèmes pouvant constituer des limites à leur efficacité et de formuler des recommandations susceptibles d'y remédier.

Bibliographie

Références bibliographies

Ouvrages

1. Vincent Giard « gestion de la production », 2^{ème} édition, Ed Economico, Paris, 1988, P5.
2. Georges Javel, « organisation et gestion de la production », 3^{ème} édition, Ed DUNOD, Nantes, P01
3. Grata cap Anne, Medan Pierre, « Management de la production », 2^{ème} édition, Ed DUNOD, Paris, 1999, P08.
4. Raymond et Stéphanie BITEAU, « La maîtrise des flux industrielles », édition d'organisation, Nantes, 2003, P30.
5. Armand Dayan, « Manuel de gestion », 2^{ème} édition ELLIPSES/AUF, France, 1998, P678
6. John Beckford « le management des processus », Routledge, 1998, P41.
7. Hervé Grua, Jean-Michel Segonzac « la production par les flux », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2003, P243
8. SCHICK, (P), « Mémento d'audit interne » édition Dunod, Paris, 2007, P.05
9. SAIDJ, (F), « méthodologie et cadre de références des pratiques professionnelles de l'audit interne », in revue nouvelle économie, N°11, février 2014, P22-23
10. RENARD. (J) « théorie et pratique de l'audit interne », édition, organisation, paris, 2004, p200
11. JONQUIERES (M), « Manuel de l'audit des systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audités », édition Afnor, paris, 2006, p 46-47
12. J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} Ed., Ed. D'organisation, Paris, 2006, p. 26
13. IFACI, la conduite d'une mission d'audit interne, édition, Dunod, Paris, 1989, P19.

Mémoires

1. Mémoire de magister : Yermèche Hasni, « Reengineering des processus », application au complexe textile de Draa ben kheda, session 2007-2008 ;

Cites internet

1. Le processus –perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/processus.htm
2. Françoise Tessier, « influence de l'approche processus de la norme ISO 9001versions 2000 », 19/3/2001, www.canan.fr/lipsor/dso/artecles/data/tessier.pdf

Annexes

Annexe N° 01 : Ordre de Fabrication (OF)

EURL CARTONNERIE EL FARES		Edité le : _____	
Etabli par		Ordre de Fabrication	
Modifié par		N° Ordre Fab.	Date
		N° Bon Commande	N° Bon Fab.

-Etat pour la production pour les machines

-Etat pour les apros pour préparer les matiere premieres et divres

Client :	411-00045	
Article :	355484	

Qté Commandée	Qté BF	Qté OF	Qté produite	Qté Rest.	Nombre de pose, pose par laize long.		
5000	5000	5000	4780	220	Nb pose	NP laize	NP long
					1	0	0

Laize	Longueur	Longueur	Largeur	Hauteur	Surface M2	Rabat

Type :	CAISSE_SIMPLE	CAISSE AMERICAINE SIMPLE
Nature :	DFGC	GROSSE CANNELURE C
Composition :	TLB125/DS110/DS11	TESTBLANC125G/DIOUSAIKA110G/DIOUSAIKA110G
mpression :	2C	DEUX COULEURS
fermeture :	COLLE	COLLE
Emballage :	SP	SUR PALETTE FILMEE
forme Découpe:		

Composants et Articles

Réf. Article	Désignation	Unité mesure	Qte Unit.	Qte Total	Qte Conson
3100069	PLAQUE CANNLEUR C BLANC 770 X 1955	M2	1	5000	
311045	ENCRE GRIS 431 LA 745	KG	0.0015	7.5	
311087	ENCRE JAUNE P 117 U LA 219	KG	0.0015	7.5	
321126	RUBAN ADHISIF 100Y TRANSPARENT		0.0001	0.5	
321503	VINYCOLLE 16	M2	0.0007	3.5	
321536	FILM ETIRABLE AUTOMATIQUE 500/150%	KG	0.0005	2.5	
321586	FEUILLARD PP 09 X0,55 AUTO BLANC	M	0.07	350	

ECHEANCIER DE REALISATION

Qte	Délai	Date échéance
5000	10	

EURL CARTONNERIE EL FARES

Edité le :

Etabli par	
Modifié par	

Ordre de Fabrication	
N° Ordre Fab.	Date
N° Bon Commande	N° Bon Fab.

-Etat pour la production pour les machines
-Etat pour les appros pour préparer les matiere premieres et divres

Client :	411-00045	
Article :	355484	

Qté Commandée	Qté BF	Qté OF	Qté produite	Qté Rest.	Nombre de pose, pose par laize long.		
5000	5000	5000	4780	220	Nb pose	NP laize	NP long
					1	0	0

Laize	Longueur	Longueur	Largeur	Hauteur	Surface M2	Rabat

Type :	CAISSE_SIMPLE	CAISSE AMERICAINE SIMPLE
Nature :	DFGC	GROSSE CANNELURE C
Composition :	TLB125/DS110/DS11	TESTBLANC125G/DIOUSAIKA110G/DIOUSAIKA110G
mpression :	2C	DEUX COULEURS
Fermeture :	COLLE	COLLE
Emballage :	SP	SUR PALETTE FILMEE
Forme Découpe:		

Composants et Articles

Réf. Article	Désignation	Unité mesure	Qte Unit.	Qte Total	Qte Conson
3100069	PLAQUE CANNLEUR C BLANC 770 X 1955	M2	1	5000	
311045	ENCRE GRIS 431 LA 745	KG	0.0015	7.5	
311087	ENCRE JAUNE P 117 U LA 219	KG	0.0015	7.5	
321126	RUBAN ADHISIF 100Y TRANSPARENT		0.0001	0.5	
321503	VINYCOLLE 16	M2	0.0007	3.5	
321536	FILM ETIRABLE AUTOMATIQUE 500/150%	KG	0.0005	2.5	
321586	FEUILLARD PP 09 X0,55 AUTO BLANC	M	0.07	350	

ECHEANCIER DE REALISATION

Qte	Délai	Date échéance
5000	10	

Annexe N° 02: Note d'orientation

Destinataire :

Audité :

Direction Audit interne

N  / AI –Année

NOTE D'ORIENTATION

MISSION INTITULEE : Audit processus production

Annexe N°03: Questionnaire du contrôle interne (QCI)

Questions	Oui	Non	Observation
<p>TRAITEMENT DES COMMANDES</p> <p>Les commandes font-elles l’objet d’une procédure d’acceptation ?</p> <p>Les commandes sont –elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ validées par des bons de commande clients ? ✓ approuvées par une personne autorisée ? ✓ existe-il un suivi séquentiel des commandes? 			
<p>ORDONNANCEMENT :</p> <p>Le Responsable Etudes et Développement) procède il a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ la création de la nomenclature, séquençage des opérations de fabrication ✓ La détermination du nombre de pause ? <p>Les différentes gammes opératoires sont elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Créés ? ✓ qualifiés selon les critères d’optimisation de coûts et de délais ? 			
<p>LA PLANIFICATION</p> <p>Les BCC sont elle segmenter en OF successifs selon le calendrier des livraisons exigé par les clients au</p>			

<p>Commercial ?</p> <p>Les OF sont ils</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ valider par le DG de manière hebdomadaire ? ✓ vérifier et approuver par une personne autorisée ? <p>Les nouveaux plannings modifiés sont ils ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ soumis par le ROP au DG pour une nouvelle validation par le DG ? 			
<p>LA GESTION DE STOCK et l'approvisionnement :</p> <p>Existe-t-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> -une procédure de réception ? - une procédure d'expression des MP, composants et outils nécessaires à la fabrication des OF ainsi planifié ? -un registre des réceptions et des expéditions ? -un seuil sécurité ? -un niveau maximal de stock à ne pas dépasser ? -des dates limite de livraison sur les bons de commande ? 			

<p>La production :</p> <p>Les procédures sont elle respectées ?</p> <p>-Les commandes sont elle réaliser ?</p> <p>-Les délais planifiés sont elle respecter ?</p> <p>-L'objectif cout est il atteint ?</p> <p>-Les panes sont elle détecter ?</p> <p>-Les pertes et les retards sont elle détectés ?</p>			
---	--	--	--

Annexe N°05: Fiches d'observations (FO)

Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

F .O N°005	
Référentiel :	Normes de contrôles.
Fait :	problèmes d'approvisionnement (la saturation des pièces)
Cause	Inexistence d'un plan de maintenance préventive .
Conséquence :	Les temps d'arrêt qui pénalise la productivité
Recommandation :	Programmer des opérations de maintenance préventives.

Annexe N°06: Compte rendu de réunion de clôture

Compte rendu de réunion de clôture

Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

Participants :

Points à aborder :

- Remercier le responsable de la structure auditée pour son accueil et sa coopération lors de la mission
- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités
- Discuter des recommandations et des plans d'actions, recueillir les commentaires
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission

NB : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce

Compte-rendu

Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :

Table des matières

Tables des matières

Introduction générale.....	07
Chapitre I : Le processus de production et la compétitivité de l'entreprise	
Section 1 : la fonction production et le processus de production.....	10
1- Présentation générale de la production.....	10
1-1- Définition de la production.....	10
1-2 Critères de sélection du mode de production.....	11
1-2-1- Quantité de biens ou de services produits	11
1-2-2- La nature du processus de production.....	11
1-2-3- La nature du type de gestion de la production.....	11
1-3- Classification de la production	11
1-3-1- La classification selon le processus de production.....	11
1-3-2- La classification selon la relation avec le client	13
1-4-Définition de système de production	13
2- Le processus de production	14
2-1-De la production au processus de production	14
2-2-L'approche processus	15
2-2-1- Définition du processus de production	15
2-3- Les types et les missions de processus	16
2-4- Mission du processus production	17
2-5- L'efficacité d'un processus de production	18
2-6- le fonctionnement d'un processus de production	18
2-7- Maîtrise d'un processus de production	19
2-8- La classification des processus de production	20
Section 2: La maîtrise des facteurs de production et la compétitivité de l'entreprise	22
2-1-Les ressources liées au facteur capital	22
2-2 Les ressources liées au facteur travail	22
2-3 Les facteurs de la production	24
2-4 Les stratégies de compétitivité	27
2-4-1 les stratégies concurrentielles (ou avantages concurrentiels).....	28
2-4-2 Les différentes stratégies concurrentielles.....	29

Tables des matières

Chapitre II : Audit du processus de production : éclairage théorique

Section 1 : la démarche méthodologique de l'audit interne 33

1-1- Fondement de l'audit	33
1-1-1 Définition de l'audit	33
1-1-2 Caractéristiques de l'audit	34
1-1-3 Les objectifs de l'audit	34
1-1-4 Les principes de l'audit	35
1-2- La mission d'audit	37
1-2-1 Définition de la mission d'audit	37
1-2-2 Les caractéristiques d'une mission d'audit	37
1-3- La démarche d'audit	38
1-3-1 La phase préparation ou d'étude	39
1-3-2 La phase de réalisation ou de vérification	43
1-3-3 La phase conclusion	47

Section 2 : L'audit de processus de production 51

2-1- Spécificité de l'audit de processus de production	51
2-1-1 Définition de l'audit de processus production	51
2-1-2 mission de l'auditeur	52
2-1-3- types d'audit de processus de production	53
2-2- Les techniques utilisées par l'audit de production	56
2-2-1 Les outils d'interrogation	56
2-2-2 les outils de description	60

Chapitre III : Audit interne du processus production cas de l'entreprise CARTONNERIE EL FARES BOUMERDES

Section 01 : Prise de connaissance de l'organisme d'accueil et de la fonction production 64

1-1 Présentation de l'entreprise CF.....	65
1-1-1 Organigramme de l'entreprise CF	65
1-2- Présentation générale du processus de production	66

Tables des matières

1-2-1	Prise de connaissance du processus de production CF	66
1-2-2	L'organigramme du département production	67
1-3-	Procédure de gestion de la fonction production	68
1-3-1	La réception de la commande de client	68
1-3-2	Le service ordonnancement et planification	69
1-3-3	Le service gestion des stocks	74
1-3-4	Le service approvisionnement	75
1-3-5	La fabrication	77
Section 2 : L'audit du processus production.....		82
2-1	Les phases de la mission d'audit	83
2-1-1	La phase de préparation	84
2-1-2	La phase de réalisation	92
2-3-	La phase de conclusion	107
Conclusion générale		113
Bibliographie.....		115
Annexes.....		116