



Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des
Entreprises

Mémoire de fin d'études

En option finance

Sous le thème :

Appréciation du contrôle
interne

Cycle Achats/ Fournisseurs

Élaboré par :

Mlle. ALAOUI Ilham

Professeur encadrant

M. MOUNTASSIR

Tutrice de stage:

Mme. SLAOUI Afafe

Année universitaire: 2004- 2005



DEDICACES

Tout d'abord, je tiens à dédier ce mémoire à ma mère pour lui exprimer mon amour sincère et ma profonde gratitude pour l'éducation et l'instruction qu'elle m'a donnée, son dévouement et son soutien précieux.

Ce mémoire est dédié également à M.Abdelmajid BOUHID qui sans sa présence et son sacrifice je n'aurais pu le mener à terme de la manière qui fût.

Ma reconnaissance va également à mon encadrant M.Mountassir dont la compétence et la patience m'ont inculqué la passion du travail.



REMERCIEMENTS

Mes remerciements à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin au bon déroulement et à la réussite de ce mémoire.

J'adresse un remerciement particulier à Monsieur Mountassir ,mon encadrant de stage à l'ISCAE qui a orienté mes travaux vers la bonne voie, à Madame Slaoui Afafe , mon encadrante à MARJANE Holding qui m'a été d'une grande aide tout au long des deux mois de stage, ainsi qu'à l'ensemble de l'équipe audit interne qui m'a accueillie en son sein et tout particulièrement Monsieur Rouissi Zakaria, Directeur d'Audit interne et Mlle Loulidi Mounia , Auditeur interne.

Je tiens aussi à remercier tout le personnel de l'entrepôt de khyayta, ainsi que le personnel du magasin MARJANE Bouregreg.

Enfin, je ne pourrai clore cette liste sans remercier le corps enseignant de l'ISCAE pour la qualité de son enseignement.

MERCI.



PLAN

Dédicaces.....	1
Remerciements.....	2
Introduction.....	6
<i>Partie théorique</i> :.....	9
Chapitre 1 : L'audit interne.....	10
<u>Section 1</u> : Rôle de l'audit interne	
A. Nécessité d'une politique d'audit	10
B. Normes générales et spécifiques pour la pratique	11
<u>Section 2</u> : Les différents types de l'audit interne	
A. Audits de régularité, de conformité et d'efficacité.....	12
B. Audit financier, opérationnel et stratégique.....	13
Chapitre 2 : Le contrôle Interne.....	14
<u>Section 1</u> : Définitions et Principes	
A. Définitions.....	14
B. Les objectifs du contrôle interne.....	17
C. Les Principes du Contrôle Interne.....	19
D. La spécificité du contrôle interne dans la grande	
Distribution.....	20



<u>Section 2</u> : La Démarche suivie pour l'évaluation du Contrôle Interne.....	24
<u>Partie pratique</u> : L'évaluation du Contrôle Interne.....	25
<u>Chapitre 1</u> : Prise de connaissance générale de MARJANE HOLDING.....	25
<u>Section 1</u> : Le secteur de la grande distribution au MAROC.....	25
<u>Section 2</u> : Présentation de MARJANE HOLDING.....	29
<u>Chapitre 2</u> : Evaluation du Contrôle Interne au sein du cycle Achats –Fournisseurs.....	38
■ Intérêt du circuit Achats-Fournisseurs.....	38
■ Présentation du département Achats au sein de MARJANE HOLDING	39
<u>Section 1</u> : Les Achats Locaux	41
A-Recueil de l'existant : saisie de la procédure.....	41
B-Tests de conformité.....	51
C-Evaluation préliminaire du CI au sein du cycle.....	53
D-Tests de permanence.....	74
E-Evaluation définitive du Contrôle Interne	94
<u>Section 2</u> : Les Achats à l'import	98
A-Recueil de l'existant : saisie de la procédure.....	99



B-Tests de conformité.....	109
C-Evaluation préliminaire du CI au sein du cycle.....	109
D-Tests de permanence.....	119
E-Evaluation définitive du Contrôle Interne	123
Conclusion :.....	125
↳ <u>Evaluation Finale du cycle Achats Fournisseurs .</u>	
Bibliographie.....	126
Annexes.....	127

INTRODUCTION

L'audit interne est une fonction en pleine évolution, centrée sur les enjeux majeurs de l'entreprise : la maîtrise des risques, le développement de dispositifs et d'une culture de contrôle, et la recherche d'efficacité et de performance.

C'est également une fonction indépendante et impartiale à l'intérieur de l'organisation, généralement rattachée à la direction générale et au service de l'ensemble des membres de l'organisation.

Enfin, c'est une activité dont la finalité est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

Elle se caractérise par la mise en œuvre d'une approche méthodique qui débouche sur une prise de position quant à la situation constatée, et des conseils pour améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation.

L'audit interne est un acteur majeur du dispositif de maîtrise des risques, du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise. En ce qui concerne la maîtrise des risques, il a pour vocation de contribuer à l'identification et à l'évaluation des risques auxquels l'entreprise est exposée, à accompagner la mise en place d'un dispositif global de gestion des risques, et à *évaluer l'efficacité et la pertinence de ce dispositif, notamment du contrôle interne*.

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

- ◆ réalisation et optimisation des opérations ;
- ◆ fiabilité des informations financières ;
- ◆ conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

D'où la nécessité de l'appréciation du système de contrôle interne en vue d'identifier, dans les zones à risques, les contrôles internes sur lesquels l'auditeur souhaite s'appuyer afin d'alléger ses propres contrôles ;



Les contrôles internes sur lesquels l'auditeur décide de ne pas s'appuyer et qui donneront lieu à des contrôles étendus correspondent aux points faibles du système mais également à ceux des points forts qui, bien que prévus, ne fonctionnent pas.

Ayant fait un tri entre les contrôles internes sur lesquels s'appuyer et ceux sur lesquels ne pas s'appuyer, dans les zones à risques parfaitement délimitées, il importe maintenant d'élaborer un programme de travail en vue de rechercher les éléments probants.

Dans cette phase, l'appréciation du contrôle interne se fait en répartissant l'entreprise en circuits qui reprennent les différents processus de l'entreprise dont, la section vente –clients, trésorerie, achat-fournisseurs ...

L'étape qui suit et celle de l'obtention des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder l'assurance raisonnable permettant à l'auditeur de formuler son opinion.

Deux types d'objectifs peuvent être poursuivis lors de la mise en œuvre de cette phase :

1/ Si le risque est survenu, l'objectif sera de mesurer l'incidence significative (ou non) sur les comptes annuels des conséquences apparentes du risque survenu.

2/ Si, apparemment, aucun risque n'est survenu, l'objectif sera d'affirmer, avec plus ou moins d'assurance, éventuellement en fixant a priori le risque de se tromper, que les comptes concernés sont réguliers et sincères.

C'est au niveau de l'appréciation du contrôle interne de la section achats fournisseurs que mon travail trouve son contexte.

Ce choix se justifie pour deux raisons bien valables :

D'abord parce que la fonction achats est une fonction clé dans les entreprises de la grande distribution .En effet, cette fonction a pris son essor dans nos entreprises , il y'a une quinzaine d'années. Depuis les années 90, la montée en puissance de la fonction achats s'est accélérée et ceci dans tous les secteurs économiques. D'une fonction opérationnelle axée principalement sur les approvisionnements ,elle est devenue une fonction stratégique dont la maîtrise conditionne les enjeux majeurs de l'entreprise à savoir, sa pérennité, sa compétitivité et son développement.



Le poids des achats représente 40 à 70% du chiffre d'affaires selon le secteur d'activité d'où la nécessité absolue de maîtriser cette fonction .En effet, nombreux risques sont associés à cette fonction dont le risque de **fraude** n'est pas le moindre ,il est donc impératif que cette fonction dispose d'un système de contrôle interne particulièrement efficace et il appartient à l'audit interne de s'en assurer régulièrement.

Je ne prétends pas que la section achats fournisseurs sur laquelle portera mon mémoire a plus de poids que les autres sections car chaque circuit est un maillon indispensable à la chaîne.

Cependant, dans le souci de présenter un travail qui s'approche plus de la réalité et qui traite plus de l'aspect pratique et ayant effectué mon stage auprès d'un pionnier de la grande distribution alimentaire et non alimentaire à savoir MARJANE Holding , j'ai eu l'occasion d'assister à des missions d'audit de plusieurs de ses magasins, dans lesquelles j'ai pu voir de plus près les étapes suivies dans l'appréciation du contrôle interne de différentes sections et plus fréquemment la section achats fournisseurs , ce qui a entraîné une certaine maîtrise de cette procédure , et c'est d'ailleurs pour cette deuxième raison que mon choix s'est porté sur cette section pour en faire mon thème de mémoire.

Néanmoins, il serait judicieux de signaler que la démarche adoptée pour l'appréciation du contrôle interne de la section achats fournisseurs ne s'éloigne pas beaucoup de celle appliquée pour le reste des sections.

Effectivement, la méthodologie et les instruments retenus demeurent inchangés mais en tenant compte des particularités de chaque section.

Le mémoire sera présenté en deux parties dont la première sera entièrement consacrée à une présentation théorique de l'audit interne et du contrôle interne .

Dans la deuxième partie de ce travail , je me pencherai sur l'aspect pratique en mettant en avant les principaux instruments susceptibles de mener à bien l'appréciation du contrôle interne relatif à la section achats fournisseurs .



Partie Théorique



Chapitre 1 : L'audit interne

L'audit interne est la fonction chargée d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'organisation, c'est une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte des directions générales.

Section 1 : Rôle de l'audit interne

L'audit interne n'a pas la responsabilité d'assurer les équilibres mais uniquement de vérifier que les conditions propres à les maintenir sont réunies.

Ceci constitue une différence essentielle avec le contrôle de gestion qui surveillera en permanence le niveau des stocks, alors que l'auditeur interne vérifiera ponctuellement que l'organisation est de nature à optimiser ce niveau et à fournir une information fiable au contrôleur de gestion.

Dans le même ordre d'idées, l'auditeur interne n'a pas non plus pour mission de restaurer les équilibres dont il a constaté la rupture, car ceci relève de la responsabilité de la hiérarchie en charge du secteur en question qui dispose des moyens humains et matériels nécessaires, ou s'efforce de les acquérir.

Plusieurs théoriciens de l'entreprise affirment qu'il est préférable de gérer les incertitudes et les désordres plutôt que d'aspérer à tout organiser et rationaliser, ainsi l'auditeur a pour rôle de contribuer à gérer le désordre créatif dans la mesure où il vérifie la fiabilité de l'information sur laquelle le management appuie ses décisions, rassure ce dernier sur la protection du patrimoine dont il a la garde, et se penche sur l'efficacité du fonctionnement l'entreprise.

Par ailleurs, on parle souvent de sécurité et de risque, pour dire que l'audit interne est l'ennemi de l'aventure et du risque, qu'il a pour but de tout réguler et normaliser. certes, l'audit interne met l'accent sur la nécessité de réduire les risques apparents ou latents, mais cela doit s'entendre dans une perspective dynamique: l'audit interne s'attache à ce que les risques identifiables soient correctement couverts de manière à concentrer les ressources sur le risques d'entreprendre, qui est la raison d'être de l'entreprise.

Cela est dans la logique des choses puisque l'équilibre est d'autant mieux assuré qu'il poursuit sa marche en avant.

A. Nécessité d'une politique d'audit :

Il est certain que tous les dirigeants ne sont pas conscients de la nécessité d'une politique d'audit à l'intérieur de l'entreprise, c'est pourquoi l'attente vis à vis de l'audit interne est variable.

Aux yeux de certains, l'audit interne aura plutôt pour but de détecter toute malhonnêteté, fraude ou incompétence, alors que d'autres en escomptent un surplus d'efficacité ou de rentabilité des opérations. Ces deux attentes peuvent être le reflet d'une vision l'une pessimiste et l'autre optimiste de l'homme et du monde alors qu'elles sont en fait indissociables.

L'essentiel est alors de reconnaître que tout actif comme toute activité de l'organisation est sujette à risque et donc susceptible d'être audité. Il serait donc dommageable de laisser hors du champ de l'audit certaines activités sous prétexte de sa fragilité ou sa spécificité par rapport à l'entreprise, la réserve des supérieurs hiérarchiques pourrait donner aux autres qu'il y a deux poids et deux mesures et peut comporter des risques considérables dans la mesure où ces secteurs de direction sont particulièrement exposés et l'audit pourrait justement y être appréciable.

Ainsi, certains refusent de concevoir l'idée que les décisions stratégiques puissent être auditables au même titre qu'une gestion de production ou une tenue de caisse, puisque le fait qu'elles relèvent du sommet de la hiérarchie leur confère une sorte d'immunité en raison de leur complexité, que seule cette hiérarchie est en mesure d'appréhender. Cet argument n'est nullement concevable par la logique du contrôle interne, encore moins si l'on considère les risques inhérents aux décisions stratégiques pouvant être les plus lourds de conséquences.

Finalement, la mise en place d'un « full audit », requiert que les esprits y soient préparés et les techniques maîtrisées, mais l'essentiel est de prendre conscience du chemin qui reste à parcourir pour y parvenir. C'est l'objet d'une véritable politique de développement de l'audit interne.

B. Normes générales et spécifiques pour la pratique professionnelle de l'audit interne :

 voir annexes

Section 2 : les différents types de l'audit interne

A. Audits de régularité, de conformité et d'efficacité :

Audit de régularité: il s'agit de vérifier si les informations figurent sur les documents de l'entreprise en respect des principes légaux et comptables et des normes et réglementations élaborées par les organisations professionnelles compétentes.

Audit de conformité: Le but de ce type d'audit est de vérifier l'existence et le respect des procédures et règles de l'entreprise.

Audit d'efficacité: Dans ce cas l'auditeur s'intéresse particulièrement à la pertinence des procédures mises en place par l'entreprise en vue d'en améliorer l'efficacité.

Il est à noter que ces trois types d'audit sont indissociables dans la pratique. En effet, il ne serait point suffisant d'apprendre que l'information est régulière si elle n'est pas efficace. A contrario, on ne pourrait affirmer l'efficacité d'une organisation si elle n'est pas en conformité avec les lois et les règles de management dans la mesure où cette efficacité serait sujette aux risques que comporte la non observation de ces règles. On conclue donc que l'audit d'une organisation ne peut conclure que s'il comprend ces différentes facettes et qu'il les intègre à l'occasion de chaque mission.

B. Audit financier, opérationnel et stratégique :

Audit financier et comptable: Selon un extrait des normes de révision comptable de l'ordre des experts-comptables et des comptables agréés en France (OECCA), l'audit comptable et financier est « un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultat d'une entreprise ».

C'est également « un contrôle de l'information financière émanant d'une entité juridique effectué en vue d'exprimer une opinion sur cette information », [normes de l'International Federation of Accountants {IFAC)].

Audit opérationnel: Il s'agit de contrôler la bonne application des procédures de gestion en vue de les améliorer, pour cela, L'audit opérationnel peut aller jusqu' à exiger la mise en œuvre de contrôles spécifiques visant l'efficacité des opérations.

Audit stratégique: ce type d'audit résulte du fait de l'existence d'une forte corrélation entre le mode de management de l'entreprise et le type d'audit. En effet, une entreprise dont le management est très centralisateur demanderait à son auditeur de vérifier en priorité la bonne implication des normes, faute de quoi il



serait amené à mesurer l' ampleur des déviations, d'évaluer les risques encourus et à formuler des recommandations qui seraient le plus souvent un simple rappel de l' obligation de respecter les règles. En revanche, une entreprise décentralisée pilotée selon des principes de délégation de responsabilité, dans le cadre d'une politique claire pour tous donnant place à la créativité et l'adaptation sans imposer de procédures à ses collaborateurs, impliquerait que l'audit interne d' apprécier si les méthodes utilisées sont propres à assurer la sécurité et l' efficacité dans le respect des politiques de management.

En d'autres termes, on peut affirmer qu'il peut y avoir autant d'audits internes que d'entreprises, mais une seule définition montre en fait leur corrélation avec le modèle de gestion de l'entreprise.



Chapitre 2 : Le contrôle interne

Section 1 : Définition et Principes de base du Contrôle Interne

A-Définitions du Contrôle Interne :

Plusieurs définitions ont été données avant la rédaction de l'ouvrage du congrès 1977 de l'ordre Français des experts comptables et comptables agréés portant sur le contrôle interne. Dans toutes les définitions, celui-ci apparaît comme étant un état de fait existant dans l'entreprise mais qui doit, par l'intervention humaine devenir délibéré, c'est à dire constituer un système.

● L'ouvrage cité ci-dessus a donné la définition suivante :

« Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'une part et de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

● Les commentaires de la norme 2102 de la CNCC (française) lui ont donné la définition suivante :

« Le Contrôle Interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. »



● Définition du C.O.S.O. : committee of sponsoring organizations of the treadway commission:

“ Le contrôle interne est le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations
- la fiabilité des opérations financières
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

● Définition de la Direction de l'entrepreneurship et de la gestion d'entreprises au Québec :

Le système de contrôle interne est l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise.

● Définition de France Révision : (cabinet d'audit français)

Le contrôle interne consiste en l'organisation rationnelle de la comptabilité et des services administratifs visant à prévenir les erreurs, les fraudes et les détournements.



■ Définition de l'ouvrage : « le commissaire aux comptes dans les sociétés françaises »

Le contrôle interne comptable résulte du choix et de la mise en œuvre de méthodes, de moyens humains et matériels adaptés à l'entreprise et propres à prévenir, ou tout au moins à révéler, sans retard les erreurs et les fraudes.

■ Définition de l'ouvrage « le contrôle interne » :

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

■ Définition de l'ouvrage « contrôle interne et vérification » :

C'est l'ensemble des lignes directrices et mécanismes établis et maintenus par la direction en vue de faciliter la réalisation de son objectif et d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entité.



B- Les Objectifs du Contrôle Interne :

Les quelques définitions citées ci-dessus ne sont pas les seules; il y en a d'autres bien sur, mais toutes insistent sur :

- La recherche de la protection du patrimoine.
- La recherche de la fiabilité de l'information comptable.

Le Contrôle Interne vise ainsi à assurer la fiabilité des enregistrements et des comptes annuels qui en découlent. Ces enregistrements sont effectués à l'intérieur des cycles :

- ❑ Achats - Fournisseurs.
- ❑ Ventes – Clients.
- ❑ Stocks.
- ❑ Paie – Personnel.
- ❑ Immobilisations.
- ❑ Trésorerie.

Pour une sécurité du fonctionnement des systèmes, il est souhaitable qu'un certain nombre de conditions soient respectées pour chacun de ces cycles , ces conditions sont présentées dans le tableau qui suit :



Cycles	Mission du système de Contrôle Interne
Achats-Fournisseurs.	<p><u>Le CI doit permettre d'assurer que :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tous les achats de l'entreprise sont correctement autorisés et comptabilisés. ❖ Les achats comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise. ❖ Ces dépenses sont faites dans l'intérêt de l'entreprise et conformément à son objet. ❖ Tous les avoirs à obtenir sont enregistrés. ❖ Toutes les dettes concernant les marchandises et services reçus sont enregistrés dans la bonne période. ❖ Les engagements pris par l'entreprise et devant figurer dans les ETICs sont correctement repris.
Ventes-Clients.	<p><u>Le CI doit permettre d'assurer que :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tous les produits expédiés et services rendus sont facturés et enregistrés sur la bonne période. ❖ Les prix pratiqués (bruts, remises...) sont dûment autorisés. ❖ Tous les risques de pertes sur vente sont provisionnés.
Stocks.	<p><u>Le CI doit permettre d'assurer que :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tous les stocks de l'entreprise sont comptabilisés. ❖ Ces stocks sont correctement évalués. ❖ Ces stocks sont correctement protégés. ❖ Les engagement hors bilan concernant les stocks sont correctement saisis.
Paie-Personnel.	<p><u>Le CI doit permettre d'assurer que :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Les personnes figurant sur le livre de paie ont bien droit à leur rémunération. ❖ Les rémunérations sont correctement calculées. ❖ Le paiement des rémunérations se fait avec une sécurité suffisante. ❖ Toutes les charges relatives au personnel sont correctement comptabilisées. ❖ Les dispositions légales en matière de personnel sont respectées.



Immobilisations.	<p><u>Le CI doit permettre d'assurer que :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Toutes les immobilisations sont correctement autorisées et comptabilisées. ❖ Toutes les immobilisations sont correctement évaluées. ❖ La protection des actifs est assurée. ❖ Les engagements hors bilan sont correctement saisis.
Trésorerie.	<p><u>Le CI doit permettre d'assurer que :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Toutes les recettes sont intégralement et rapidement remises en banque. ❖ Les effets sont correctement suivis. ❖ Toutes les recettes sont comptabilisées. ❖ Tous les règlements émis par l'entreprise sont justifiés, autorisés, transmis à leur bénéficiaires et comptabilisés.

C-Les Principes du Contrôle Interne :

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante :

□ **l'organisation :**

Elle doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

□ **l'intégration :**

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques.

□ **la permanence :**

la mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (le contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ses systèmes.

□ **l'universalité :**

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. C'est à dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.



□ **l'indépendance :**

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

□ **l'information :**

Elle doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

□ **l'harmonie :**

Il s'agit de l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Le contrôle interne doit être bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

D. la spécificité du contrôle interne dans la distribution

Avant de parler de la spécificité du contrôle interne dans les entreprises de la grande distribution, il serait judicieux de signaler les différents risques qui sont liées à cette activité et qui peuvent se résumer dans le tableau [voir annexes](#)

En effet, l'organisation de la fonction contrôle interne dans la distribution repose sur une structure pyramidale.

1^{er} niveau: le siège social

Sont mis sous contrôle au siège social :

- Le respect de la réglementation concernant le contrôle interne, matérialisé par l'existence du dossier permanent thématique.
- Le contrôle de l'organisation.
- L'organisation de la fonction contrôle interne est spécifique selon le degré d'autonomie des unités de ventes. Ainsi, trois types d'organisation peuvent cohabiter :

- *Magasins dépendant de l'autorité du siège* pour les achats et approvisionnements, pour les prix de vente à appliquer et pour les horaires d'ouverture ;
- *Points de vente partiellement autonomes*, dont la gestion doit s'inscrire à l'intérieur de budgets fixés ;



- *Points de vente à très large autonomie de gestion* dont les résultats ne sont saisis dans les comptes de l'entreprise qu'en fin d'exercice.

On y rencontre les spécificités suivantes :

- Une grande diversité des liens entre l'entreprise et les centrales d'achats
- Plusieurs modes de calcul concernant la TV A. En effet, l'administration tolère que l'assiette soit constituée par les sorties d'entrepôts vers les magasins, chiffrées aux prix de vente ou sur les recettes ventilées en fonction de ses livraisons.

Exemples d'opérations suivies par l'informatique :

- Suivi des mouvements de marchandises en amont des magasins ;
- Facturation et livraison aux magasins avec la particularité de la pré facturation ;
- Saisie des encaisses ;
- Ventilation du chiffre d'affaires au travers des achats et des livraisons, par rayon, famille d'articles, etc.
- Rotation des stocks ;
- Suivi de la marge ;
- Analyse des frais.

Le contrôle des immobilisations :

- Le nombre important de matériels ou d'agencements de faible valeur unitaire, parfois répartis en de nombreux points de vente géographiques
- Les prêts consentis aux gérants ;
- Le nombre et l'importance des loyers ou des crédits-bails.

Le contrôle des fournisseurs et notamment des achats lors de la réception et du règlement des fournisseurs.

On distingue cependant divers mouvements :

- Les livraisons directes par les fournisseurs aux points de vente imposées par le siège ;
- La gestion autonome et l'exécution des opérations en hypermarchés ;
- Les achats directs (principalement pour les denrées périssables) par des procédures locales.

Le contrôle du personnel.

Le contrôle des stocks.



▣ 2^{ème} niveau: l'entrepôt

- Le contrôle de la gestion des stocks.
- Le contrôle des modes d'encaissement particuliers selon la nature (bons de réductions, bons cadeaux, timbres ristournes. ..).

▣ 3^{ème} niveau: peut être soit

➤ le magasin Supérette :

- La réception marchandise ;
- Le contrôle des factures ;
- Le contrôle des recettes ;
- L'inventaire.

À ce niveau et pour les magasins donnés en gérance, les principaux documents de contrôle utilisés sont :

- Les comptes de gérance où chaque écriture est appuyée d'une pièce comptable (relevé de livraison, changements de prix, retours d'emballage, etc.) ;
- Les feuilles de caisse, hebdomadaires, décadaires, de quinzaines ou mensuelles accompagnées de pièces justificatives de paiement ;
- Les relevés d'inventaire marchandises établis soit systématiquement (inventaire de contrôle), soit à l'occasion de cessions, c'est-à-dire de changement de gérance pour arrêter la situation du gérant sortant.

➤ Supermarchés

- **Le contrôle marchandise:** la réception des marchandises fait l'objet d'un contrôle quantitatif et qualitatif dans certains cas. Compte tenu du volume, les bons de livraison sont remplacés par un cahier des entrées;
- **Le contrôle des factures:** les factures arrivent souvent avec quelques semaines de retard, c'est pourquoi les bons de livraison et de transport sont classés. Apparaissent donc des différences entre les quantités livrées et les quantités facturées, et entre les prix annoncés et ceux figurant sur la facture (dues aux ristournes sur factures ou aux ristournes versées par trimestre)
- **Le contrôle des recettes:** les ventes donnent lieu à des paiements comptant, Espèces, chèques, bons de réduction, bons de collectivité (mairie, comité d'entreprise), etc. L'informatique permet donc de ventiler chacun des articles enregistrés par rayon et par famille. La feuille de caisse indique par catégories de valeur les espèces reçues ainsi que les montants des chèques et autres modes de paiement. Ces informations sont confirmées par un ticket récapitulatif édité par les caisses enregistreuses ;



- **Le contrôle des stocks** (inventaire) : Les spécificités des inventaires dans ce type de magasins sont:
 - le nombre important de références (marchandises, et emballages)
 - la participation du personnel aux opérations d'inventaire,
 - le chiffrage de l'inventaire, qui peut être fait en partie ou en totalité au prix d'achat.
 - Les moyens de contrôle sont: les calendriers remis par la centrale ou les fournisseurs pour faciliter le chiffrage de la valeur par l'intermédiaire du prix d'achat, des documents préétablis portant la liste des produits à inventorier, des systèmes de saisies directes interprétés à distance par un ordinateur qui édite l'état des stocks ;
- **Le contrôle des budgets.**

➤ **Hypermarchés**

- **Achats / Fournisseurs:** avec une grande autonomie, ces établissements cumulent des fonctions de siège et de magasins de vente ;
- **Réception marchandise:** les procédures sont semblables à celles des entrepôts ;
- **Contrôle des factures:** les procédures sont semblables à celles des entrepôts.
- **Contrôle des recettes:** le contrôle des recettes s'effectue selon les mêmes principes que pour les supermarchés;
- **Inventaire:** le contrôle des inventaires s'effectue selon les mêmes principes que pour les supermarchés

Section 2 : La démarche suivie dans l'appréciation du Contrôle Interne :

La démarche utilisée par l'auditeur dans son appréciation, ou évaluation du Contrôle Interne relatif aux principaux cycles d'opérations et éléments d'actif ou de passif qui en résultent comporte deux étapes : l'appréciation de l'existence du Contrôle Interne et l'appréciation de la permanence du Contrôle Interne.

Cette démarche peut être résumée dans le schéma qui suit :

1- Saisie des procédures.

Utilisation des mémorandums, de diagrammes ou de manuels de procédures.

2- Tests de conformité

Suivi de quelques transactions pour s'assurer de la compréhension et de la réalité du système.

3- Evaluation préliminaire du Contrôle Interne.

Points forts Conceptuels.

Faiblesses de conception.

4- Tests de permanence.

Tests pour s'assurer que les points forts sont appliqués.

Faiblesses d'application.

5- Evaluation définitive du système.

Points forts du système.

Faiblesses du système.



Partie pratique:

Appréciation du contrôle interne du cycle Achats-Fournisseurs



Chapitre 1 : Prise de connaissance générale de MARJANE HOLDING

Section 1 : Le secteur de la grande distribution au MAROC

La grande distribution représente moins de 10% du commerce de détail au Maroc, mais sa croissance est rapide et la couverture des zones urbaines s'amplifie.

▪ Etat des lieux :

L'activité commerciale représente 12,9% du PIB marocain. Tous commerces confondus, le pays compte plus de 600 000 points de vente, dont la superficie varie de quelques mètres à plusieurs milliers de mètres carrés. Ce secteur compte 1,2 million de salariés dont 800 000 environ en milieu urbain.

L'émergence de la grande distribution est récente. Les premiers hypermarchés sont en effet apparus en 1991. Jusqu'à la fin des années 1990, c'est essentiellement la distribution à prédominance alimentaire qui s'est développée, encore que très lentement. Depuis 1999-2000, on assiste à un réel décollage de ce secteur et à l'apparition d'enseignes de grande distribution spécialisée. Néanmoins, la structure commerciale marocaine demeure encore largement traditionnelle puisque le pays ne compte que 200 magasins dont la surface dépasse 300 m² et 17 hypermarchés (surface supérieure à 2 500 m²), dont 6 cash & carry.

A l'origine, les GMS se sont principalement concentrées dans la zone Casablanca- Rabat (60% des unités et 66% de la surface de vente en 2001) qui bénéficie d'infrastructures modernes et d'un pouvoir d'achat supérieur en moyenne au reste du pays. Depuis 2003 cependant, les grandes surfaces se développent désormais dans des villes considérées comme secondaires (Kénitra, Khourigba) ou au pouvoir d'achat plus limité (Fès, Tanger).

▪ Chiffres clés du secteur :

Environnement économique

▪ Population	:	29,1 Millions d'habitants (dont 16,3 M urbains)
▪ PIB courant (2001)	:	350 Milliards de Dhs
▪ Croissance du PIB	:	+ 4 %
▪ Inflation	:	+ 2,1 %
▪ Taux de chômage urbain	:	20,1 %
▪ Taux de motorisation	:	12 % des ménages

Radioscopie des grandes surfaces :

Répartition par ville

ville	Points de vente	En %
CASABLANCA	27	33
RABAT	22	27
MARRAKECH	8	10
TANGER	5	6
OUARZAZATE	4	5
AGADIR	4	5
EL JADIDA	4	5
TETOUAN	2	3
FES	3	4
MEKNES	1	1
TOTAL	80	100

Les réseaux dans les sociétés de distribution

Nom de la société	Enseigne	Nombre de points de vente	Secteur d'activité
Marjane Holding s.a	Marjane	8	Alimentaire et non alimentaire
Holding Makro Morocco	Métro	5	Alimentaire et non alimentaire
Groupe Ynna	Aswak Salam	2	Alimentaire et non alimentaire
Hyper s.a	Label Vie	5	A prédominance alimentaire
Acima s.a	Acima	6	A prédominance alimentaire



Cramer	Cramer	4	Electroménager
Comptoir métallurgique marocain	Comptoir de l'électroménager	12	Electroménager
Batam	Batam	5	Electroménager
Casa Galerie	Casa Galerie	7	habillement
Kitéa	Kitéa	12	Ameublement
Kaoba	Kaoba	6	Ameublement
Mobilia	Mobilia	11	Ameublement

Poids sur le marché de la distribution :

	Intervenants	Spécificités	Effectif	Poids sur le marché de la distribution
TRADITIONNEL	Epiceries du quartier	Surface < 50m2 Commerce indépendant	80000	93%
	Marchés urbains	Concentrations commerciales à dominante produits frais	3500	
	Les souks hebdomadaires	Couverture rurale	9000	
MODERNE	Petit magasin de libre service	Surface comprise entre 50 et 200m2 Commerce indépendant	300	7%
	supérettes	Surface comprise entre 250 et 500m2 Commerce indépendant	150	
	supermarchés	Surface comprise entre 50 0et 2000m2 Commerce en réseau	20	
	hypermarchés	Surface >2000m2 Commerce en réseau	15	



Section 2 : présentation du holding MARJANE

A. Contexte de l'entreprise :

MARJANE S.A à Directoire et Conseil de Surveillance est la holding de distribution MARJANE du groupe ONA, premier groupe industriel et financier du Maroc. La société compte 149 personnes à fin 2003 et prévoit 182 personnes à fin 2004.

Aujourd'hui à la tête de neuf hypermarchés (Marjane Rabat Bouregreg, Marjane Casa Californie, Marjane Marrakech Ménara, Marjane Ain Sebaa, Marjane Hay Riad, Marjane Agadir Founty, Marjane Tanger Madina, Marjane Fès Agdal et Marjane Mohammédia), MARJANE renforce sa stratégie de développement par un partenariat en janvier 2001 avec AUCHAN, deuxième groupe français de la grande distribution qui exploite plus de 300 hypermarchés et 600 supermarchés. Cette alliance vise, entre autre, à poursuivre le développement des hypermarchés Marjane sur le territoire marocain et la création d'une chaîne de supermarchés.

La réussite de ces magasins est liée essentiellement au discount et au caractère innovant du concept au Maroc, et du fait qu'il réponde à un fort besoin d'accès à des produits et des marques diversifiées, pour une population attirée par les modes de consommation modernes et des prix attractifs.

Les performances des magasins sont liées d'une part à un contexte général du marché marocain (peu porteur aujourd'hui dans le domaine de la consommation), et d'autre part à un management plus ou moins efficace sur le terrain.

Les objectifs de l'entreprise sont bien entendu axés sur le prix, la dynamique commerciale, mais également l'accessibilité aux produits d'importation, et à l'ensemble des marques marocaines, la qualité (respect des normes d'hygiène, packaging...) et le service (information claire, accueil, garantie...).

La concurrence n'est pas encore développée au Maroc, mais risque de le devenir dans les années à venir.

Le siège de MARJANE S.A. est situé à CASABLANCA sur le site du magasin MARJANE CALIFORNIE.

La Présidence du Directoire est assurée par Monsieur Tajeddine GUENNOUNI.

La Direction de la Formation est assurée par Monsieur Romain DEMAEGDT.

B. les actionnaires :

Les actionnaires de MARJANE sont :



↳ Groupe ONA :

¶ Fondé en 1919, ONA est le premier Groupe industriel et financier privé au Maroc.

¶ Sa politique de développement lui a permis de se positionner en acteur majeur dans plusieurs secteurs d'activités clés du pays, ainsi qu'en partenaire privilégié des plus grands opérateurs internationaux :



¶ Première capitalisation boursière du pays, il a réalisé en 2002, un chiffre d'affaires de 25 911 millions de dirhams et un résultat net consolidé part du Groupe de 58 millions de dirhams. Avec plus de 30 000 collaborateurs, il opère au Maroc et à l'international dans quatre métiers stratégiques : Mines et Matériaux de construction, Agroalimentaire et boissons, Distribution, Activités Financières

↳ Groupe AUCHAN :

¶ En 1961 Gérard Mulliez a ouvert son premier magasin à Roubaix (Nord), dans le quartier des « Hauts Champs ».

¶ La stratégie de croissance Auchan repose sur une implantation à valeur ajoutée pour ses clients, en France à travers la création de centres commerciaux et à l'international à travers les rachats et partenariats .

¶ 17ème groupe de distribution dans le Monde, il a réalisé en 2002, un chiffre d'affaires de 27,6 Milliards d'euros, un résultat net consolidé part du Groupe de 292 millions d'euros avec 895 millions de clients.

¶ Avec plus de 160 000 collaborateurs, il opère en France et à l'international dans principaux métiers : Hypermarchés et supermarchés.



C. Activités de MARJANE HOLDING :

Créée en 1990, MARJANE est l'enseigne pionnière de la grande distribution au Maroc. Son concept d'hypermarché est à l'origine des évolutions suivantes :

- large diffusion du principe du libre service,
- baisse des prix proposés aux consommateurs,
- accessibilité à de larges gammes de produits,
- Concept de tout sous le même toit « paiement unique».

Marjane a par ailleurs développé un concept global de centre commercial intégrant, aux côtés de l'espace hypermarché, une galerie de boutiques variées ainsi qu'une batterie de services sur les parkings, tels que les stations d'essence ou les expositions automobiles. L'ensemble constituant de véritables pôles de vie et de commerce à la périphérie des villes.

Aujourd'hui Marjane est un moteur de dynamisation et d'innovation dans son secteur et accompagne l'émergence de nouveaux modes de vie et de consommation. Par ailleurs, Marjane contribue à l'évolution des modes de distribution en développant une Direction Approvisionnement et Logistique et accompagne l'évolution de ses fournisseurs locaux.

Dans un souci d'optimisation fiscale, Marjane a opté en 2002 pour une stratégie d'intégration des nouveaux sites dans Marjane holding et a procédé à partir de janvier 2004 à une reconfiguration en location gérance des anciens magasins à entité indépendante.

D. Indicateurs socioéconomiques de l'entreprise :

▪ Données administratives :

Raison sociale	COFARMA. S.A.
SA au capital de	371 500 000 Dh
Registre de commerce	63513
Patente	35502622
Identification fiscale	01085086
N° d'affiliation à la CNSS	2109892



- **Examen de l'effectif**

- ✓ Evolution de l'effectif depuis les quatre dernières années :

Année	Effectif
2000	50
2001	60
2002	130
2003	149
2004 (Prévisions)	182

- ✓ Mobilité interne :

Le Groupe propose des perspectives intéressantes de carrière par promotion interne, particulièrement en raison des ouvertures de magasins (62 promotions sur Fès et 61 mutations sur Mohammédia).

- ✓ Encadrement :

Le Taux d'encadrement est très important. Il y a 62 cadres par rapport à l'effectif global soit un taux d'encadrement de 41.6%.

- ✓ Avantages sociaux et financiers :

Tout le personnel est déclaré à la CNSS et bénéficie de tous les avantages légaux et sociaux (Mutuelle et CIMR). Il existe peu de personnel occasionnel ou temporaire 2% en moyenne sauf sur la période de congés annuels. Tout le personnel a un salaire \geq au SMIG et bénéficie de primes annuelles.

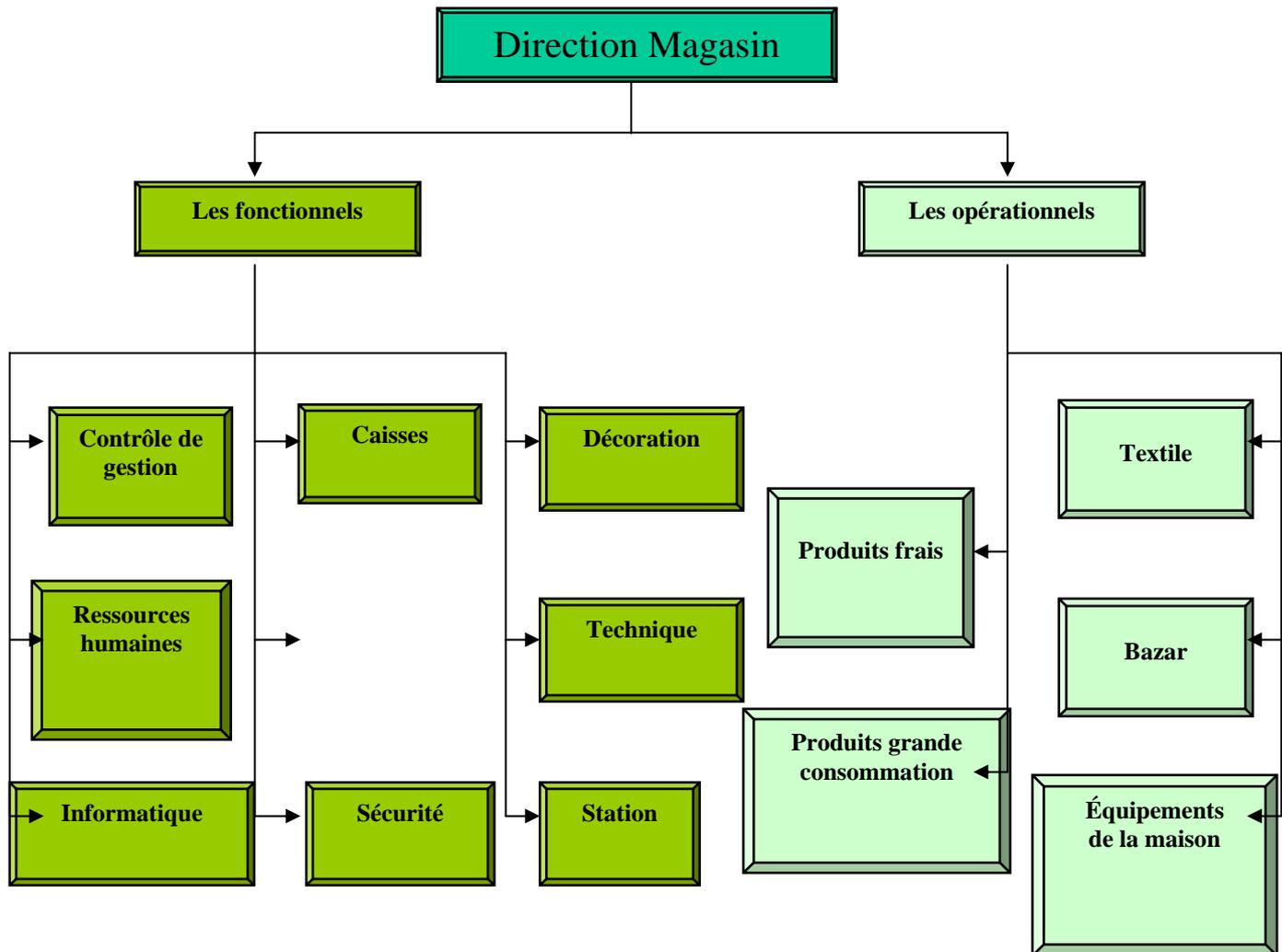
- **les chiffres clés de l'entreprise :**

- **Chiffre d'affaires ttc :** 2919 MDH
- **Résultat d'exploitation :** 19.8 MDH
- **Nombre de clients :** 11 206 326
- **Caddie Moyen :** 238 DH

E. Structure et organigramme :

- **ORGANIGRAMME HOLDING :** ↪ voir annexes

▪ ORGANNIGRAMME DU MAGASIN



▪ Descriptif de l'organisation du magasin :

L'organisation du magasin comprend deux équipes placées sous le contrôle de la direction magasin ,et qui sont :

- Les fonctionnels
- Les opérationnels

▫ Les organes fonctionnels :

Département ressources humaines : Vu l'importance du facteur humain dans l'élaboration des résultats de l'entreprise ,il est fondamental, voir vital de motiver son personnel et le gérer convenablement afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le directeur des ressources humaines est considéré comme l'agent exécutif de la stratégie de la société, il s'occupe principalement de :



- la motivation et l'animation de l'équipe
- La gestion des conflits internes
- L'application du règlement interne
- La répartition des congés
- L'évaluation du personnel
- Le recrutement et le licenciement
- La distribution des salaires

Département réception marchandise : La réception des marchandises s'effectue quotidiennement de 7h du matin à 16h .ce département a pour mission les tâches suivantes :

- La réception de toutes les entrées de marchandises destinées au magasin.
- Le point de contrôle des marchandises en qualité et quantité.
- Le marquage des produits ne comportant pas de gencode .

Département caisse : Comme tout autre département, ce dernier est géré par un chef de département assisté des superviseurs et les caissières, il se compose de quatre services :

La caisse centrale :cette caisse se charge :

- Du planning des affectations des cassiers ,
- De la gestion des pauses
- De la préparation des fonds (variant entre 200 et 2000 DHS),
- Des prélèvements de caisse
- De la supervision des caisses
- De l'annulation des lignes en cas d'erreur de cassiers
- De l'intervention lors d'un problème à la caisse,
- Du remplissage du tableau du CA par heure
- Et du contrôle du fond du coffre

La caisse déconsigne : elle est considérée comme une caisse négative, la caissière récupère les produits déjà facturés préalablement et rembourse le client. La caissière termine sa journée en remplissant le relevé journalier de la caisse individuelle ou toute la ventilation espèce est marquée, ainsi que les prélèvements de la journée les montants des carres et chèques (les chèques sur et hors place dépassant les 2500 doivent être autorisés par le chef de département en permanence.

La caisse coffre : elle est assurée par des superviseurs leurs taches consistent à :

- Réaliser le traitement de la recette
- La désignation des écarts en vérifiant le montant espèce des caisses et le montant des espèces sur les feuilles de journée
- Verser les fonds à la banque
- Traiter les chèques sur et hors place



- Contrôler les journaux des caissières en cas d'écart important
- Remplir les feuilles récapitulatives
- Contrôler les fonds en fin de journée
- Enregistrer les feuilles de suivi des caisses qui connaissent des écarts .ces écarts seront traités selon leur importance.

La caisse négative : elle est spécialement créée pour le remboursement des clients en cas de :

- Non satisfaction
- D'erreurs de prix
- D'erreurs d'hôtesse
- Création d'avoir qui doivent dépasser les 500 Dh ou faire partie du matériel électroménager avec un validité maximum d'un mois.

Département d'accueil : la sécurité : Ce département joue un rôle très important dans le maintien d'un bon déroulement d'activité au sein du magasin ,il a en charge :

- Le maintien de l'ordre interne de l'entreprise ,de la discipline et de l'assiduité
- Le contrôle de la réception marchandises
- La surveillance des passages à la caisse
- L'intervention en cas de problèmes et la résolution des conflits qui veulent perturber l'image de l'enseigne.
- Le contrôle et l'inspection de toutes les caissières

Département informatique : Pour ce département ,il est la partie motrice du magasin ,utile, nécessaire, c'est un département qui est riche par ses moyens techniques et humains .il est dirigé par deux personnes dont le rôle est :
L'impression de l'état journalier du magasin et le contrôle de tous les moyens informatiques en cas de panne .

Département comptabilité : Le rôle de ce service est d'ordre financier, il s'occupe de plusieurs taches :

Quotidiennes :

- Consiste dans le traçage d'un tableau dans lequel figure le solde bancaire auprès des banques
- Contrôle des recettes quotidiennes :comparaison entre recettes informatiques et réelles et faire ressortir l'écart
- Suivi des encaissements, des chèques ,des cartes bancaires et des clients différés
- Suivi des loyers boutiques (la galerie marchande)
- Suivi des chèques impayés



- Contrôle de caisse
- Suivi des réclamations bancaires

Mensuelles :

- Suivi des frais généraux
- Préparation du rapport financier
- Suivi des recouvrements impayés
- Situation des arrières galeries marchandes
- Contrôle de la paie du personnel et affectation analytique par rayon en collaboration avec le chef de personnel.
- Déclaration de la TVA mensuelle

Contrôle de gestion : Ce service supervise les travaux de tous les rayons .Ses principales taches sont :

- L'élaboration d'un tableau de bord journalier établi par rayon et département. il consiste en un cumul journalier permettant ainsi d'avoir une idée sur l'évolution du chiffre d'affaire.
- Le cumul des marges par département. Elles sont préservées sous formes journalières ,mensuelles et cumulées ,à ce niveau on trouve :
- Contrôle de la marge des produits frais par inventaires effectués tous les quinze jours
- Contrôle de la station de service AFRIQUIA
- Contrôle de la cantine
- Contrôle de la réception marchandise
- Contrôle des coûts des articles erronés ,inconnus ou la différence des prix.
- Le suivi des transferts de stock entre différents magasins

Contrôle facture

Service comptabilité générale : Ce service se charge de la :

- Comptabilisation des factures des achats , des frais généraux, des recettes et des dépenses par caisse, des effets à payer, des immobilisations ,et de la trésorerie
- Analyse des comptes
- La régularisation
- Déclaration de la TVA mensuelle
- Faire des rapprochements bancaires.

Département technique : Couvre avec ses moyens techniques l'état stable du magasin contre tout événement soudain comme un incendie survenu dans les biens ou une explosion ou des dégâts d'eau.



□ Les organes opérationnels :

Département des produits de grande consommation : contient quatre rayons qui sont :

- Le liquide
- L'épicerie
- Biscuiterie et confiserie
- Droguerie, parfumerie et hygiène (DPH).

Département des produits frais : géré par deux chefs de département (marché et APLS), contient les rayons suivants :

- Boucherie
- Volaille
- Surgelés
- Epices et olives
- Fruits et légumes
- Traiteur marché
- Boulangerie et pâtisserie
- Crèmerie et charcuterie

Département bazar : il est scindé en quatre rayons :

- Bricolage
- Ménage
- Librairie/papeterie
- Jouets/loisirs/sports

Département GPEM : Il contient trois rayons :

- Grand électroménager
- Petit électroménager
- Audio visuel

Département textile : il contient quatre principaux rayons :

- Hommes et femmes
- Bébé et enfants
- Maroquinerie
- Blanc



Chapitre 2 : Evaluation du Contrôle Interne au sein du cycle Achats-Fournisseurs

● Intérêt du circuit achats fournisseurs :

Les circuits significatifs sont les circuits qui traitent des données ayant une incidence significative sur les comptes annuels. Ainsi, en fonction des particularités de chaque entreprise, les domaines et systèmes significatifs pourront être le cycle achat-fournisseur, ou bien personnel-paie, production-stocks...

Néanmoins, certains circuits revêtent une importance grandissante dans toutes les entreprises vu qu'il s'agit d'un circuit déterminant pour le fonctionnement de l'entreprise.

En effet, le circuit achats fournisseurs présente une importance indéniable au sein de toute entreprise commerciale ou industrielle, PME ou multinationale. Cet attrait tient à la position stratégique de la fonction achats dans l'entreprise.

En effet, bien acheter permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats financiers, techniques et par conséquent lui donner un avantage durable par rapport à la concurrence.

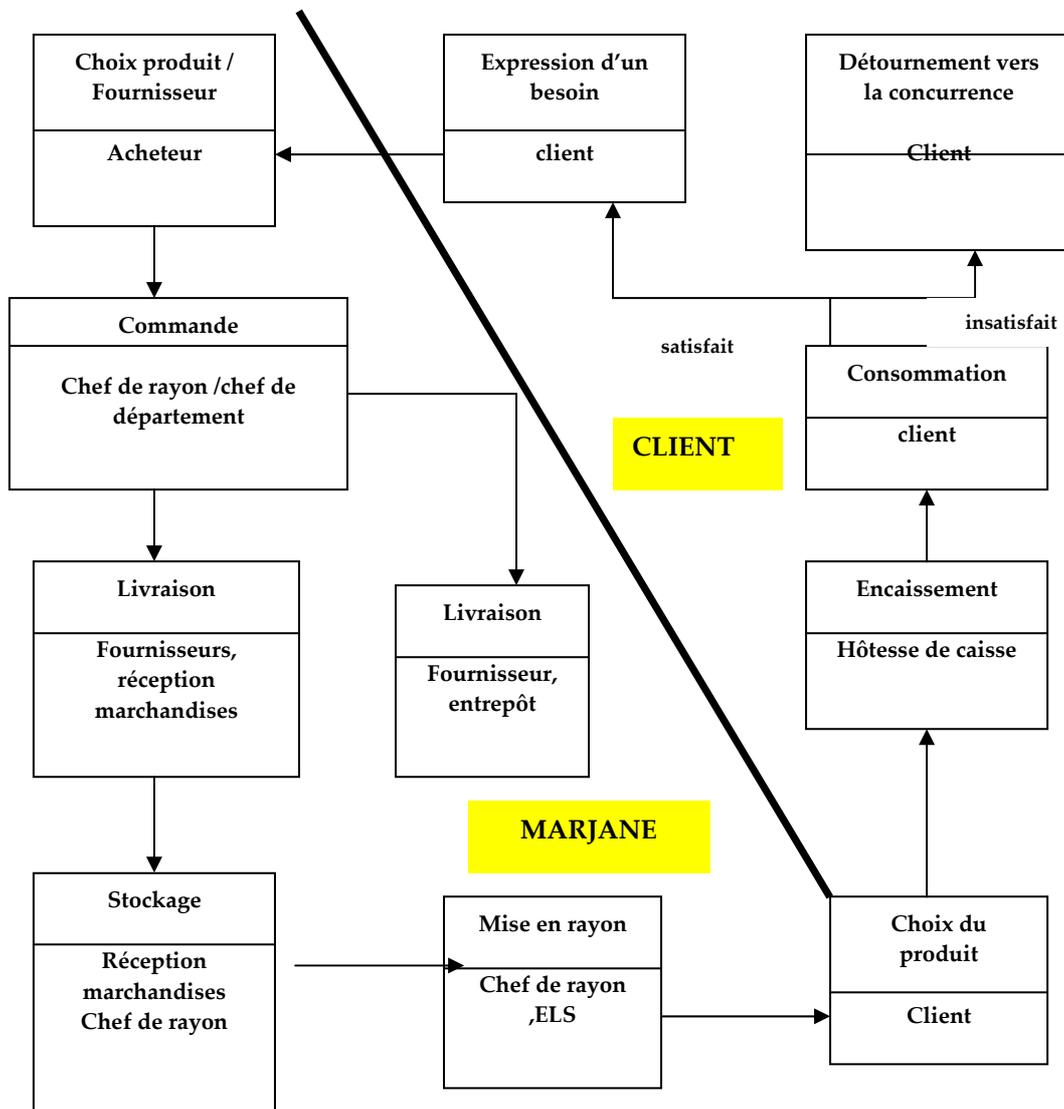
Par ailleurs, ce circuit représente un grand intérêt du fait des risques inhérents au processus d'achat lui-même. Effectivement, ces risques vont de la détection du besoin et donc le risque d'une commande plus importante voire inutile, au choix du fournisseur qui représente un risque d'achat à un prix supérieur à celui du marché jusqu'à la réception de la marchandise avec un risque de détournement ou de non conformité à la commande etc....

En outre, le circuit achats fournisseurs, a une importance particulière car il est en relation directe avec les autres circuits, il influence la détermination des coûts et donc agit sur le niveau de ventes, il intervient également au niveau de la gestion des stocks et donc a une incidence directe sur le circuit des approvisionnements...

Ainsi, c'est au contrôle interne instauré par l'entreprise d'assurer le contrôle des opérations d'achat. Ce contrôle concerne la structure de l'organisation, le choix et la mise en œuvre de méthodes et de procédures en vue d'assurer les conditions d'une bonne gestion, la préservation du patrimoine et la fiabilité de l'information.

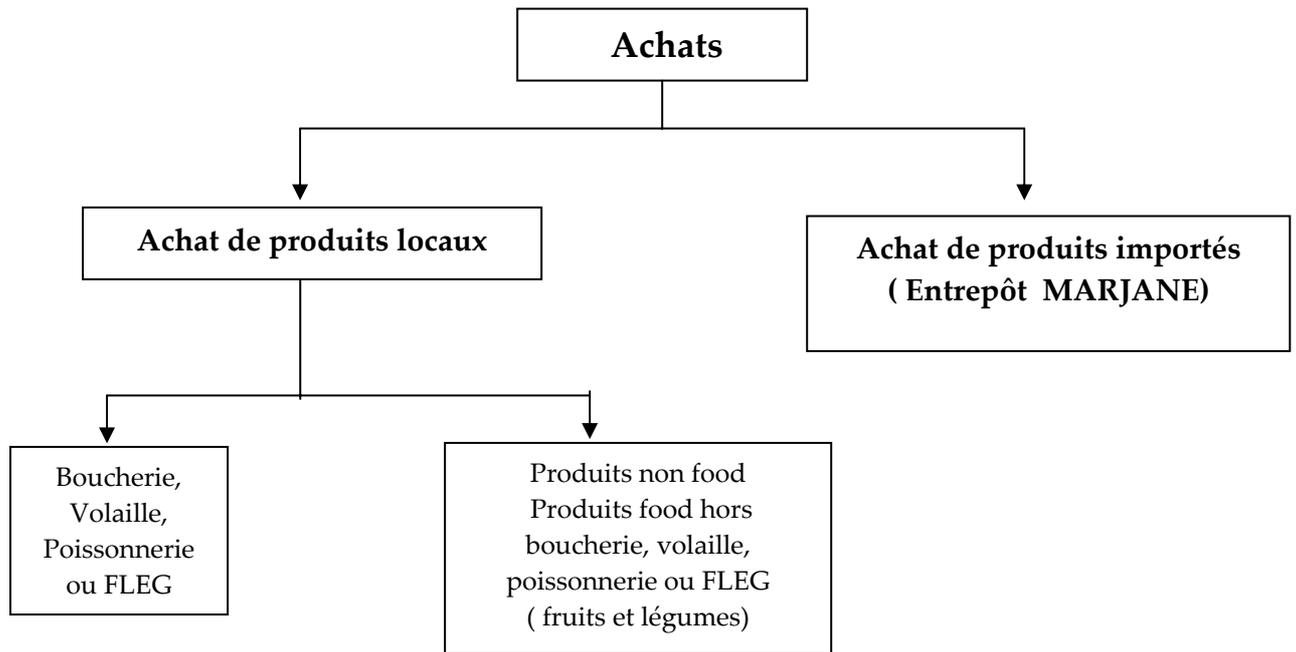
● Présentation de La direction Achats au sein du holding :

L'organisation de l'activité des magasins MARJANE peut se présenter comme suit :



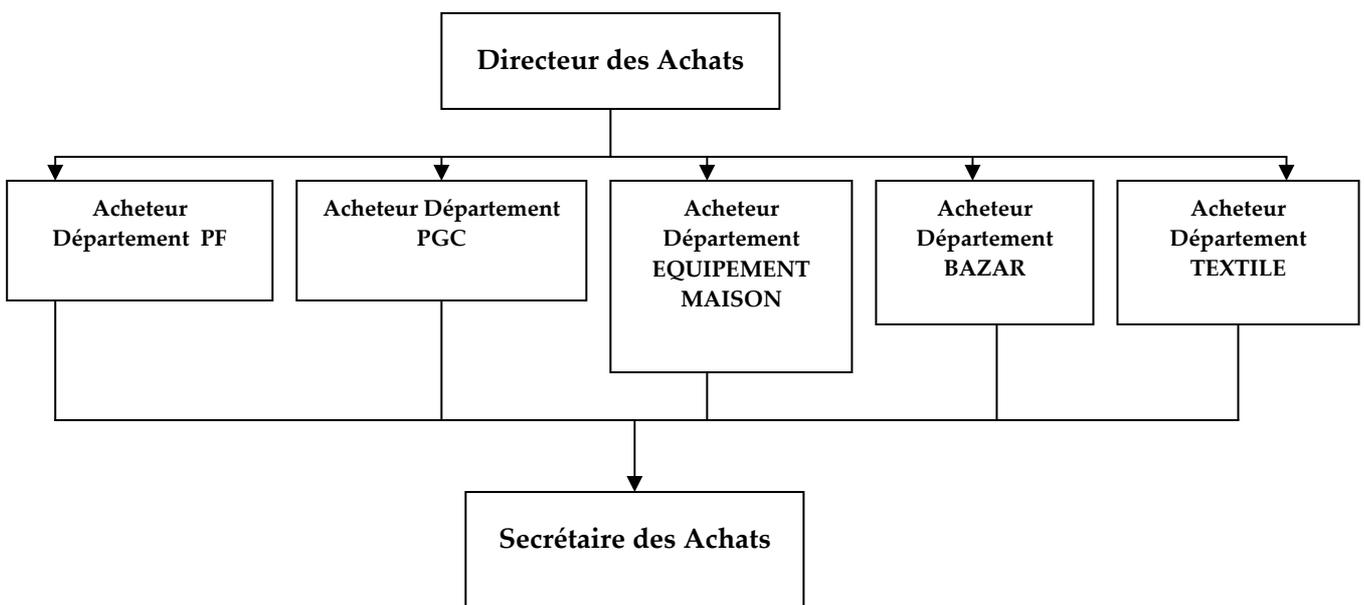
La chaîne des magasins MARJANE se livrent à la commercialisation de deux types de produits à savoir : *les produits locaux et les produits importés* , ces derniers relèvent de la responsabilité de l'entrepôt et ne seront traités dans leur aspect lié à l'import et qui implique tout ce qui a trait à la douane ,du fait que ma mission s'est déroulée principalement au niveau des magasins pour ce qui est de l'approvisionnement et du siège pour ce qui est du choix des fournisseurs et produits locaux ainsi que le contrôle facture y afférant.

Le graphe suivant reprend les types d'achats qui se font au niveau de MARJANE



Il est à noter que pour les achats locaux, une sélection du couple fournisseurs /produit est faite au niveau du siège et que les commandes de marchandises établies par les magasins suivent cette sélection , c'est en effet la direction des achats qui la contrôle dans un souci de sécurisation des ressources achats .

● Diagramme de la Direction Achats :





Première section : les achats des produits locaux

A-Recueil de l'existant : Saisie de la procédure achats des produits locaux

- Entretien verbal avec les personnes suivantes :
 - La secrétaire du département achats au niveau du holding
 - L'adjoint du directeur magasin

□ Sélection fournisseurs et produits : centralisée au niveau du siège du holding

Cette sélection se fait pendant des réunions de file au niveau du siège et ce une fois par mois et par famille de produits, pour décider du référencement fournisseur/produit qui répondrait le mieux aux attentes de l'organisation, du marché et du client.

Ce choix doit respecter un enchaînement précis détaillé dans la procédure du référencement, qu'il s'agisse :

- d'un référencement d'un nouveau fournisseur
- d'un référencement d'un nouveau produit

Et ceci pour les **deux types d'achats** qui existent et qui sont :

- Les achats locaux c'est à dire pouvant être fournis par les fournisseurs locaux ;
- Les achats à l'import gérés par l'entrepôt MARJANE ;

Référencement d'un fournisseur :

L'acheteur étudie les offres du fournisseur sur la base :

- des demandes spontanées effectuées par les fournisseurs,
- d'une recherche des fournisseurs proposant des produits vendus par la concurrence mais pas par Marjane ou à la suite d'une mise à plat,
- éventuellement des visites effectuées chez le fournisseur pour voir si les normes d'hygiène sont respectées, les conditions de stockage, l'assortiment proposé, etc.

Il procède ensuite à la négociation des conditions commerciales relatives :

- au prix et à la qualité du produit proposé
- au droit d'entrée et coopérations commerciales,
- à la livraison de l'ensemble des magasins, etc.



L'exhaustivité des offres est remise à la file .Elle est composée d'un directeur de file de l'acheteur et des chefs du département concerné, La file porte une attention particulière :

- Aux attentes du marché par rapport au produit proposé et à son prix,
- A la qualité de ce produit : des démonstrations sont effectuées.

Si la file est intéressée par le référencement de ce fournisseur, un dossier est préparé pour le comité commercial. Ce dossier est constitué d'une fiche de référencement du nouveau fournisseur, préparé par l'acheteur.

Le comité commercial, composé du directeur général du directeur des achats et des directeurs des magasins, étudie toutes les demandes de référencement proposées par la file quelque soit le département concerné même en cas de rejet du dossier par la file. Les critères de validation sont identiques à ceux de la file. Le comité commercial procède également à un arbitrage en cas de désaccord au sein de la file.

L'acheteur prépare l'accord avec le fournisseur pour la période allant de la date de signature à la fin de l'année. Cet accord retrace en détails :

- les conditions générales de vente,
- les coopérations commerciales,
- les conditions de vente spécifiques,
- des informations complémentaires sur les normes techniques et le service après vente pour le département GPEM (grand et petit électroménager)

Sur la base de cet accord, un contrat est signé par le fournisseur, l'acheteur et la direction .L'acheteur prépare un dossier de suivi du fournisseur composé :

- des tarifs annuels
- des courriers,
- des promotions

Il saisit les références du fournisseur dans COLD. La validation de la saisie permet l'initialisation d'un numéro d'identification du fournisseur dans le système de gestion commerciale, auquel l'acheteur associe le numéro de département concerné. Un listing des modifications faisant apparaître les nouveaux produits est édité et transmis à la direction des achats et aux directeurs de magasin.

Référencement d'un produit

L'acheteur étudie les offres « produits » correspondants :

- à un complément de gamme,
- à un remplacement de produits,
- à une absence de la gamme.

La file ne valide que les dossiers correspondant à une absence de gamme. Les autres offres sont traitées au niveau de l'acheteur. Elle étudie l'offre et les conditions négociées par l'acheteur et porte une attention particulière :

- aux attentes du marché par rapport au produit proposé et à son prix,
- à la qualité de ce produit : des démonstrations sont effectuées,
- à la conformité avec l'assortiment (positionnement prix).

L'acheteur saisit dans GOLD :

- la désignation du produit et le numéro d'identification du fournisseur,
- le gencode,
- le prix d'achat ou de revient
- le prix de vente,
- le code relatif au produit et la structure (département, rayon, famille, etc...), etc.

La validation de la saisie permet l'initialisation d'un numéro d'identification du produit dans le système de gestion commerciale.

Cette validation permet également :

- d'éditer un listing des modifications faisant apparaître les nouveaux produits transmis à la direction des achats et aux directeurs de magasin,
- d'incrémenter le système des caisses du prix du nouveau produit

□ Commande magasin :

Le magasin distingue entre deux types de commande :

↳ les commandes de stock :

- produits frais et non food
- produits frais (boucherie, volaille, poissonnerie et FLEG (fruits et légumes))

↳ les commandes pour les opérations ponctuelles.



∞ Les commandes de stock:

- Produits frais et non food :

Le magasin utilise un logiciel GOLD STOCK qui établit chaque fin de semaine :

- un cadencier par article et famille de produit indiquant les quantités vendues sur la dernière semaine et le stock théorique.

- Un listing de rupture de stock.

- Le chef de rayon analyse ses besoins en fonction du cadencier et de la consultation du stock physique en réserve et de l'analyse des statistiques de vente. Il rectifie la quantité à commander en fonction des commandes non encore livrées et remplit le cadencier puis le transmet à la secrétaire commerciale pour la saisie sur GOLD .

Pour éditer après le bon de commande qui doit être validé et visé par le chef département si il est inférieur à 50 000 DHS, et s'il dépasse 50 000 DHS, la signature du directeur de magasin devient obligatoire.

La secrétaire commerciale faxe le bon de commande au fournisseur ;

Une copie des bons de commandes à réceptionner le lendemain est transmise chaque soir par le service commercial de chaque département au secrétariat de la réception marchandises ;

Le système GOLD attribue pour chaque commande un numéro séquentiel.

- Produits frais (boucherie, volaille, poissonnerie et FLEG (fruits et légumes))

Chaque fin de journée, le Chef de Rayon :

- contacte le fournisseur (boucherie, volaille, poissonnerie ou FLEG) qui lui communique la liste des articles disponibles,
- négocie les prix avec le fournisseur,
- détermine la quantité à réceptionner le lendemain,
- remplit son bon de commande manuel,
- faxe le bon de commande au fournisseur.

Le lendemain matin, l'assistante du département PF (produits frais) modifie sur GOLD les prix d'achat des articles des rayons (boucherie, volaille, poissonnerie ou FLEG).



🌀 Les commandes pour opérations ponctuelles:

Dans le cadre des opérations ponctuelles que peut connaître le magasin telles que les promotions internes ou les collections saisonnières..., c'est le chef de département qui prépare la commande sur la base de son budget (historique, engagement, etc.) avec l'accord du directeur de magasin.

Puis la commande suit le même processus des commandes de stock ;

□ La réception marchandises : 🌀 voir les chart flow en annexes

- Produits frais et non food

Le chef de rayon établit un planning de livraison journalier, qui est transmis par la suite au chef de département réception marchandises et ceci la veille de la date de la réception prévue de la marchandise.

Le chef de département RM en assure la diffusion à l'ensemble des réceptionnaires.

Le jour de la livraison de la marchandise, le transporteur se présente dans les aires de réception munis du BC Marjane et du BL fournisseur et d'un certificat sanitaire lorsqu'il s'agit d'une réception de produits frais.

Le service réception marchandise reçoit le bon de commande GOLD et édite le bon de réception Marjane.

Le réceptionnaire doit se munir du bon de commande (BC) (signé par le chef de rayon), du bon de réception (BR), du fax et du bon de livraison (BL)

Le réceptionnaire :

- ouvre les colis, identifie les références des produits et procède au contrôle comptage ou pesage. Il vérifie que les normes de qualité prédéfinies pour chaque type de produit sont respectées ainsi que les dates limites de consommation (DLC) ;
- contrôle les quantités livrées par rapport au bon de réception avant l'acheminement de la marchandise vers la réserve.
- reporte manuellement les quantités reçues sur le bon de réception et appose sa signature.
- remet les documents au service administratif de la réception.

L'agent de saisie de la réception marchandises saisit sur GOLD les quantités figurant sur le bon de réception et édite le BRV.



La copie du BL cacheté et la copie du bon de commande, ainsi que le BRV sont classés dans un dossier conservé au niveau de la RM.

↳ Dans le cas des réceptions non commandées ou non attendues :

Le réceptionnaire se doit d'informer le chef de rayon ou le chef de département opérationnel pour acceptation ou refus, dans ce dernier cas le réceptionnaire doit remplir manuellement un bon de retour définitif le cacheter et le remettre à l'agent de saisie RM pour le saisir sur GOLD.

Dans le cas d'un litige quantité, un bon de retour immédiat ou une demande de confirmation de quantité adressée & validée par la RM du magasin doit être faxée chaque matin au contrôle facture au niveau du siège.

Les bons de retour doivent être agrafés au dossier .

- Produits frais (boucherie ,volaille ,poissonnerie et FLEG (fruits et légumes))

Le Chef de Rayon assiste à la réception des articles boucherie, volaille et poissonnerie pour le contrôle qualité. Il reporte les quantités réceptionnées sur le bon de commande manuel.

L'agent de rapprochement cache le BL fournisseur et remplit le bordereau de réception.

Le bon de commande manuel est transmis à l'assistante du département PF pour édition du BC GOLD dans l'heure.

Le BC GOLD agrafé au bon de commande manuel est ensuite remis à l'agent de saisie de la RM pour édition du BRV.

□ **Dépôt de la facture**

↳ Fournisseurs désirant récupérer leur titre de paiement au siège : cas général

Les fournisseurs doivent déposer leur facture chez l'agent de sécurité de Marjane Holding. Ce dernier cache la date de réception sur la facture.

↳ Fournisseurs désirant récupérer leur titre de paiement en magasin : produits frais (boucherie, volaille, poissonnerie et FLEG (fruits et légumes))

Le jour de la réception marchandises, le fournisseur doit déposer la facture au comptable du magasin. Ce dernier cache la date de réception sur la facture.



Le comptable magasin scanne la facture et l'envoie au contrôleur factures PF par e-mail sous format « fichier Acrobat non modifiable ».

□ Contrôle factures :

- Produits non food

Le service contrôle factures édite chaque matin les documents relatifs aux livraisons de la veille, à savoir :

- le journal des réceptions,
- les bons de retour définitif.

Les contrôleurs :

- Effectuent le suivi des factures non parvenues, éditent les BRV relatifs aux factures à partir du numéro du bon de commande, auxquels ils joignent les bons de retour (définitif ou immédiat).
- saisisent le pied de facture et le taux de TVA correspondant puis dégagent les écarts .

↪ Dans le cas d'un dossier en litige :

Les contrôleurs récupèrent les dossiers fournisseurs (en litige) correspondant à leur portefeuille et signent la feuille d'émargement reprenant l'ensemble de ces dossiers.

Pour chaque dossier en litige, le contrôleur saisit la facture ligne par ligne et identifie la différence en tant qu'écart sur prix ou écart sur quantité :

- ☞ Les demandes et confirmations se feront par fax ou par e-mail (à imprimer) et seront annexées au dossier.
- ☞ Lors de la confirmation du prix, l'acheteur doit préciser si l'écart provient d'une promotion, laquelle, sa durée et les magasins concernés.
- ☞ Si les prix du système s'avèrent erronés, l'acheteur doit effectuer la correction dans GOLD.
- ☞ Confirmations et corrections doivent être effectuées impérativement dans les 48h.

Le contrôleur factures passe les corrections sachant qu'elles peuvent être de 4 types (A, B, C ou D) :

• Les écarts de type A (n°2) et B (n°3) impliquent que les données fournisseur sont justes :

-



- A : Prix fournisseur < Prix Gold
Quantité fournisseur < Quantité Gold
- B : Prix fournisseur > Prix Gold
Quantité fournisseur > Quantité Gold

• **Les écarts de type C (n°4) et D (n°5) impliquent que les données du système Gold sont justes :**

- C : Prix Gold > Prix fournisseur
Quantité Gold > Quantité fournisseur
- D : Prix Gold < Prix fournisseur
Quantité Gold < Quantité fournisseur

Lorsque le dossier est rapproché le contrôleur édite le bon à payer ainsi que la note de débit ou de crédit correspondante (représentant l'écart C ou D).

Les éléments du dossier sont gérés ensuite par interface et ventilés automatiquement en tant qu'informations figurant sur la lettre de paiement.

Les dossiers sont remis au chef de département contrôle factures, accompagné le cas échéant par la note de débit ou de crédit, les bons de retour et les confirmations de prix et/ou de quantités.

Le chef de département chaîne fournisseurs reçoit tous les dossiers et vérifie les pièces correspondantes.. Il passe en revue l'état (brouillard) des lettres de paiement à éditer, il supprime les lettres erronées et établit manuellement de nouvelles traites ou chèques avec la pièce de dépense correspondante.

Il envoie par coursier le titre de paiement manuel et la pièce de dépense au responsable règlements puis l'informe par e-mail.

Le chef de département envoie les dossiers validés à la comptabilité pour contrôle de l'interface et enregistrement des écritures complémentaires manuelles éventuelles (BRV rapprochés avec plusieurs factures, retours).

- **Produits frais :**

Chaque matin, les contrôleurs factures PF :

- impriment les factures scannées (reçues par e-mail),
- regroupent les factures déposées la veille par les fournisseurs.



D'après les numéros de commande mentionnés sur la facture, les contrôleurs factures PF éditent :

- le journal des réceptions,
- les bons de retour définitif.

Ils agrafent ensuite au dossier l'éventuel mail des bons de retour immédiat envoyé par la réception marchandises .Ils éditent les BRV relatifs aux factures reçues (originales ou scannées).

Le dossier doit comporter ainsi :

- le BRV,
- la facture (originale ou scannée),
- les éventuels mails des bons de retour (définitif ou immédiat).

Ils saisissent le pied de facture et le taux de TVA correspondant, puis dégagent les écarts existants .

↪ Traitement du litige :

Le contrôleur factures PF distingue la différence en tant qu'écart sur prix ou écart sur quantité . il saisit ensuite la quantité ou le prix validé après confirmation.

Les mails de confirmation de prix ou quantité doivent être envoyés aux contrôleurs factures le jour même. Ils seront imprimés et annexés au dossier.

Lorsque le dossier est rapproché, le contrôleur factures PF édite le bon à payer (BAP) ainsi que l'éventuelle note de débit.

Les éléments du dossier sont gérés ensuite par interface et ventilés automatiquement en tant qu'informations figurant sur la lettre de paiement.

Le dossier, comportant les éléments précédents, est ensuite transmis au service règlement fournisseurs .

□ Comptabilisation :

Les informations saisies par le contrôle factures sont gérées par interface afin d'être comptabilisées.

L'agent comptable contrôle la conformité des éléments gérés par interface avec ceux du dossier, puis valide l'enregistrement comptable dans le logiciel Agresso.



Il comptabilise « extra interface » les dossiers comportant plusieurs factures ainsi que les notes de débit correspondantes .Il classe ensuite les dossiers.

Une provision pour factures non parvenues correspondant au montant des dossiers non encore rapprochés doit être constatée mensuellement.

Le premier de chaque mois le comptable lance l'interface, puis extourne l'écriture de provision après l'arrêté des comptes.

□ Le règlement fournisseurs :

- Produits non food

Chaque matin le responsable règlements :

- imprime le brouillard des lettres,
- lance l'édition des lettres traite et lettres chèque.

La lettre est composée de trois talons :

- le premier talon représente la pièce de dépense,
- le deuxième reprend le détail du règlement : il est à remettre au fournisseur,
- le dernier correspond au titre de paiement du fournisseur.

Le responsable règlements effectue un pointage entre le brouillard et les lettres éditées et remet les lettres aux agents de règlement.

Seule une édition des lettres est possible.

↳ En cas de problèmes d'édition :

Le responsable règlements doit faire une demande écrite auprès du chef de département chaîne fournisseurs indiquant l'origine du problème .

Le chef de département chaîne fournisseurs établit une traite ou un chèque manuel avec la pièce de dépense correspondante, les envoie par coursier et en informe le responsable règlements par e-mail.

Les agents de règlement se répartissent les lettres de paiement en fonction de leur portefeuille fournisseurs. Ils impriment les notes de débit, les bons de retour définitif et les bons à payer correspondants.

Ils préparent les parapheurs et les remettent aux directeurs pour signature.



□ *Paiement des fournisseurs*

Les fournisseurs doivent se présenter en fonction des jours du planning qui leur sont attribués.

L'agent de règlement remet au fournisseur le titre de paiement « chèque » ou « traite » accompagné du talon indiquant le détail du règlement. Le fournisseur accuse réception sur la partie « pièce dépense ».

Il envoie ensuite au service comptabilité du magasin les pièces de dépense pour enregistrement du règlement.

Le responsable règlements analyse les absences de paiement par motifs, à savoir :

- blocage pour coopérations commerciales,
- non présentation du fournisseur (dans ce cas le responsable procède à sa relance),
- non impression du BAP,
- non signature du directeur.

Il envoie une copie des tableaux analysés au chef de département chaîne fournisseurs et une autre au chef de département trésorerie pour le suivi des échéances.

- *Produits frais*

Chaque jour, *Le responsable règlements* effectue un pointage entre le brouillard et les lettres éditées, puis remet les lettres aux agents de règlement.

Ils préparent les parapheurs et les remettent en priorité aux directeurs pour signature.

↳ *Fournisseurs désirant récupérer leur titre de paiement au siège :*

Chaque mercredi et vendredi matin [10h00 et 12h30], les fournisseurs se déplaceront au service règlement fournisseurs du siège.

L'agent de règlement remet au fournisseur le titre de paiement « chèque » ou « traite » accompagné du talon indiquant le détail du règlement. Le fournisseur accuse réception sur la partie « pièce dépense ».

↳ *Fournisseurs désirant récupérer leur titre de paiement en magasin*

Chaque mercredi, les *coursiers* des magasins se déplaceront au service règlement fournisseurs du siège. Ils remettront l'original des factures.

L'agent de règlement :



- compare l'original des factures avec la facture scannée,
- l'agrafe au dossier,
- remet au coursier le titre de paiement « chèque » ou « traite » accompagné du talon indiquant le détail du règlement.

Le coursier accuse réception sur la partie « pièce dépense ».

L'agent de règlement envoie au service comptabilité du siège les pièces de dépense pour enregistrement du règlement, puis analyse et lettrage du compte fournisseurs produits frais.

B- Vérification de l'existence : Test de Conformité

1) Définition et objectif :

Le test de conformité, dit aussi « **test de compréhension** » est le premier test qu'effectue l'auditeur, il permet en effet de vérifier la bonne compréhension et l'appréhension du système existant dans la société, c'est à dire d'une part qu'on lui a bien décrit les procédures qui sont normalement appliquées dans l'entreprise et qu'il a d'autre part bien saisi les explications qu'on lui a fournies. Ce test n'a point pour objectif de prouver l'application des procédures mais d'en vérifier l'existence.

2) L'application du test :

Il est possible de procéder à l'application de ce test de deux manières différentes :

- La confirmation verbale :

En contactant les différents exécutants qui interviennent dans la procédure contrôlée afin, d'une part de confirmer le déroulement et, d'autre part, de vérifier l'existence des éléments matériels qui sont impliqués par sa mise en œuvre.

- L'étude de quelques transactions :

Si l'on opte pour cette deuxième façon d'opérer, on va retracer, à partir d'un document, le cheminement de celui-ci suivant l'ordre indiqué en vérifiant les différentes opérations effectuées.

Dans notre cas, et pour ce qui concerne la procédure achats des produits locaux, j'ai opté pour la première méthode, à savoir la confirmation verbale.

En effet, pour confirmer la procédure telle que décrite par le directeur adjoint du magasin, on s'est entretenu avec les personnes suivantes :



- ❑ La secrétaire des achats au niveau du holding
- ❑ Les acheteurs des différents départements
- ❑ Les chefs des différents départements (magasin Bouregreg)
- ❑ Les chefs de rayon (magasin Bouregreg)
- ❑ Le chef du département chaîne fournisseurs
- ❑ Le chef du département contrôle facture au niveau du holding
- ❑ Les responsables règlement

Après confrontation de leur dires, à la description telle que donnée par le directeur adjoint du magasin (Bouregreg), on s'est assuré de la conformité de la procédure relative aux achats locaux.

C- L'évaluation préliminaire de la procédure achats des produits non food et produits food hors (boucherie, volaille, poissonnerie et FLEG)

C'est la phase capitale de l'analyse des procédures ,Celle-ci :

- ❑ dégage les points forts du système(points forts conceptuels) .
- ❑ décèle les points faibles du système (faiblesses conceptuelles).
- ❑ Permet de porter une appréciation préliminaire sur les procédures.

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour effectuer l'évaluation préliminaire du contrôle interne, parmi lesquelles les questionnaires du contrôle interne. Ceux-ci sont souvent fermés de telle sorte que les réponses soient par « oui » ou bien par « non ».

Les réponses négatives impliquent généralement des faiblesses du contrôle interne.

1. Le questionnaire de contrôle interne général du circuit Achats- Fournisseurs des produits locaux

Le questionnaire suivant a été élaboré pour répondre de façon globale aux objectifs du contrôle interne au sein des entreprises commerciales telles que MARJANE.



I. LE CHOIX DES FOURNISSEURS:

Objectifs :

- S'assurer de l'efficacité de la sélection des fournisseurs et produits.
- Apprécier les indicateurs de sélection (appel d'offre, respect charte Marjane , qualité..)

QUESTIONS	REPONSES
Existe t-il une liste d'éléments d'appréciation des fournisseurs connus des acheteurs sur la base de : La qualité technique Le respect des délais La compétitivité/coût de chaque fournisseur	Oui
Le référencement des fournisseurs et produits ne se fait que sur la base des offres validées par des personnes habilitées ?	Oui
Existe t-il une matérialisation des négociations entre l'acheteur et le fournisseur ?	Non
Existe-t-il une procédure permettant de retracer les standards à ne pas dépasser dans la conclusion des contrats de négociation ?	Oui
La liste des fournisseurs autorisés, pour les achats est-elle régulièrement mise à jour ?	Non
Est-elle diffusée sur l'ensemble des magasins ?	Oui
La société exerce-t-elle un contrôle sur les cadeaux et autres avantages accordés aux acheteurs par les fournisseurs ?	Non

II. COMMANDE :

Objectif 1 : S'assurer que les commandes sont enregistrées uniquement pour des demandes approuvées

QUESTIONS	REPONSES
Les commandes de biens ou de services ne sont-elles faites que sur la base de demandes d'achats établies par des personnes habilitées ?	Oui
Les commandes sont-elles revues par la Direction avant envoi au fournisseur ?	Oui
Chaque département demandeur dispose t-il d'un budget de dépenses prévisionnelles ?	Oui



Si oui , la consommation de ces budgets de dépenses est-elle suivie régulièrement pour éviter les dépassements ?	Oui
Ce suivi tient-il compte des commandes engagées mais non encore facturées ?	Non
L'accès aux demandes d'achat et formulaires de commandes non encore utilisés est-il restreint aux personnes autorisées ?	Oui
Existe-t-il une procédure permettant d'éviter des commandes excessives?	Oui
Existe-t-il une liste des fournisseurs autorisés, pour les achats courants ?	Oui
Si oui, est-elle: Approuvée par un responsable ? Régulièrement mise à jour ?	Oui Non

Objectif 2 : S'assurer que les commandes sont correctement enregistrées

QUESTIONS	REPONSES
Les éléments de la commande sont-ils comparés aux documents de la demande d'achats par des personnes indépendantes de la procédure d'achats ?	Non
Les commandes sont-elles enregistrées par lots et le lot d'enregistrement est-il équilibré ? Les enregistrements non équilibrés sont-ils automatiquement corrigés ?	Oui
La valorisation de la commande se fait par le dernier tarif connu à partir du BRV (bon de réception valorisé) ?	Oui
Fait- on attention aux conditions de changement de tarif : promotions, remises accordées par le fournisseur ?	Oui
Les données de la commande sont-elles éditées et validées; les erreurs identifiées sont-elles corrigées rapidement ?	Oui

Objectif 3 : s'assurer que toutes les commandes sont enregistrées

QUESTIONS	REPONSES
Existe-t-il un système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum ?	Non
Sinon, les quantités minima sont-elles revues régulièrement en fonction des besoins réels des magasins ?	Non
Des bons de commande sont-ils établis systématiquement ?	Oui



Si oui, sont-ils : Pré-numérotés? Etablis en quantité et en valeur? Signés par un responsable, au vu de la demande d'achat?	Oui Oui Non
Si des bons de commandes pré-numérotés sont utilisés, leur séquence numérique est-elle utilisée pour : Enregistrer les engagements pris par l'entreprise? L'exhaustivité des mouvements de stock ?	Oui Oui
Un exemplaire du bon de commande est-il communiqué : Au service réception? A la comptabilité?	Non Oui
Si oui, ces services s'assurent-ils qu'ils les reçoivent tous?	Oui
La Direction suit-elle les statistiques concernant les réceptions de marchandises non enregistrées en raison de l'absence ou d'écarts avec la commande ?	Oui

Et pour mieux répondre aux spécificités du système commandes au sein de MARJANE HOLDING ,le questionnaire qui suit va spécifier d'avantage les failles du contrôle interne durant cette phase :

QUESTIONS	REPONSES
Existence d'une procédure écrite de passation de la commande ? Sinon, existence d'une note interne du magasin ? si oui, les contrôles clés de cette note interne sont ils suffisamment exhaustifs ?	Oui
Tous les contrôles obligatoires avant la passation de la commande sont exécutés ? - consultation du cadencier ? - du stock système ? - du stock physique ? - prévisions de vente ? - statistiques de vente dans le cas d'opérations saisonnières ?	Non Oui Oui Non Oui Oui
Existe t-il une procédure suivie pour l'autorisation des commandes ?	Oui



y a t-il des seuils de signature selon la nature de poste ? ces contrôles sont-ils matérialisés ?	Oui Non
Classe t-on les bons de commandes relatifs aux livraisons non reçues ?	Oui
Existe t-il un suivi effectué auprès des fournisseurs n'ayant pas livré ?	Oui
Existe t- il des commandes passées par téléphone uniquement sans l'établissement d'un bon de commande ?	Oui
Existe t-il une procédure suivie si la marchandise livrée par le fournisseur ne correspond pas à la commande (PF) ?	Oui
commande du saisonnier : vérifier l'existence d'un budget d'achat validé+ Respect de ce budget lors de la passation de la commande ?	Oui

III. RECEPTION MARCHANDISES :

Objectif : s'assurer que toutes les commandes passées sont bien réceptionnées

QUESTIONS	REPOSES
Existe t-il un service réception ?	Oui
Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bon de commande et des bons de livraison fournisseur en ce qui concerne : Les quantités(comptage effectif) ? La qualité ? Les conditions financières?	Oui Oui Oui
Des bons de réception sont-ils établis systématiquement ?	Oui
Si oui, sont ils : Pré numérotés ? Signés par le réceptionnaire ? Datés ?	Oui
La pré numérotation des bons est-elle utilisée pour contrôler : L'exhaustivité des bons transmis à la comptabilité, par centre de réception ? L'enregistrement des mouvements de stocks ?	Oui Oui
Les anomalies en matière de quantité et qualité constatées font-elles l'objet d'un bon de retour ?	Oui
Si oui, ces bons sont-ils : pré numérotés ? transmis à une personne chargée d'obtenir les avoirs ?	Oui Oui



Si la contestation est due à une avarie de transport le bon de contestation est-il contresigné par le transporteur ?	Oui
Existence d'une procédure écrite de la réception marchandise ? Sinon, existence d'une note interne du magasin ? les contrôles de cette note interne sont ils suffisamment exhaustifs ?	Oui
Planning des livraisons + transmission des commandes	
Le département réception marchandise établit il un planning des livraisons ? Sinon, y a t-il un autre moyen de connaître les réceptions quotidiennes ?	Oui
Existe t-il un contrôle sur l'acheminement des BC des départements commerciaux au département réception marchandises ?	Non
Le département RM dispose t il d'une liste des spécimens de signature des CR, CD, CDG ou DM ?	Non
Le responsable RM s'assure t il que toutes les commandes sont signées par les personnes habilitées ? Refuse t-il toute commande non signée par une personne habilitée ?	Oui Oui
L'accès aux locaux de la réception est- il restreint aux personnes étrangères ?	Oui
Arrivée du camion à la guérite+ contrôles de sécurité	
Existe t il un agent de sécurité guérite ? Dispose t- il d'un registre où il note les informations sur les livraisons de la journée ? (L'agent de sécurité guérite → noter dans un registre : Le fournisseur, le nom du transporteur, le matricule du véhicule, la date, l'heure d'arrivée + rayon à livrer.)	Oui Oui
y a t-il une procédure de contrôle des camions des fournisseurs contenant une marchandise à livrer à un autre client ?	Oui
Tient- on un registre pour noter toutes les réceptions du jour ?	Oui
Contrôle des documents du transporteur :	
contrôle t-on les documents du fournisseurs ? (présence du fax du BC signé+ Le BL du fournisseur .)	Oui
Contrôles effectués à la réception :	
Effectue t-on un contrôle de la marchandise reçue ? ouverture des colis ? contrôle des références ?	Oui Oui



contrôle quantité reçue et quantité sur BR ?	Oui
Existe t-il une procédure pour les cas suivants : La marchandise livrée est non commandée ? Si la quantité reçue est inférieure à la quantité commandée Si la quantité reçue est supérieure à la quantité commandée ? Si la marchandise reçue est abîmée ou défectueuse ?	Oui Oui Oui Oui
Une charte DLC existe t -elle au niveau de la RM ?	Non
Hygiène et sécurité RM :	
La démarque est elle stockée en aire de réception ? Est elle bien identifiée et isolée ?	Oui Oui
Les balances à la RM sont elles fiables ?	Oui
La réception dispose t elle d'une sonde pour mesurer le degré de fraîcheur des PF ?	Oui
Les quais de réception sont ils propres ?	Oui
La cour de service est elle toujours dégagée (casiers, palettes, poubelles...)	Non
la démarque est elle bennée en même temps que la réception des produits ?	Oui
Réception poisson	
le poisson est il livré dans un camion isotherme (temp. 4°C) ? Le camion dispose t il d'un afficheur de température ?	Oui Oui
Le poisson est il couvert de glace ?	Oui
Le poisson est- il livrée dans des casiers en plastique alimentaire ?	Oui
Exige t-on la présence d'un certificat sanitaire du hall de poisson justifiant le contrôle préalable du vétérinaire ?	Oui
Le pesage du poisson est -il soumis à des conditions précises ?	Oui
S'assure t -on de la fraîcheur du poisson ?	Oui
Les produits sont-ils livrés dans un camion réfrigéré (temp. entre 0°C et 6°C) ?	Oui
Le transporteur laisse t il le camion en marche au moment de la livraison pour ne pas rompre la chaîne de froid ?	Oui



La marchandise est- elle déchargée au fur et à mesure de la réception ?	Oui
<i>livraison viande</i>	
Présence de certificats sanitaires prouvant que la viande a subie le contrôle des services vétérinaires de la ville où se trouve le magasin + présence du cachet du vétérinaire sur la viande ?	Oui
La température de la viande est elle contrôlée à l'aide d'une sonde ?	Oui
Le pesage de la viande est –il soumis à des conditions précises ?	Oui
L'aspect des livreurs est- il propre ?	Oui
<i>Livraison volaille</i>	
La volaille est elle livrée dans des barquettes ?	Oui
Contrôle t-on la livraison volaille ? ↳ de la présence de gencode ? ↳ Poids noté sur les barquettes ? ↳ de la conformité de la DLC ? ↳ et de la présence de l'agrément vétérinaire sur la barquette ?	Oui
Le pesage de la volaille respecte t-il la procédure?	Oui
Livraison de volaille sous vide : les bulles d'air sont elles visibles ?	Oui
<i>Livraison surgelés et APLS</i>	
Les produits surgelés sont ils livrés dans un camion frigorifié?	Oui
La reconnaissance des produits surgelés se fait-elle en chambre froide ?	Oui
Les produits importés comportent ils des étiquettes en arabe ? (producteur importateur, poids net, (ingrédient, origine) selon la nouvelle loi d'étiquetage)	Oui
La DLC est elle contrôlée ?	Oui
<i>Livraison olives</i>	
Le pesage des olives respecte t-il la procédure usuelle? (Si la livraison des olives se fait dans des fûts avec un jus : - Egoutter un fût du jus et le peser - Peser un fût vide + retrancher le poids du fûts vide du fût égoutté pour trouver le poids des olives)	Oui
<i>livraison carburant</i>	
La livraison carburants se fait –elle sous contrôle de personnes habilitées ?	Oui
Le plombage du camion est il vérifié ?	Oui
Les citernes de la station sont elle plombées ?	Oui
Existe t-il un contrôle du carburant reçu qui se fait la réception? -Contrôle quantitatif ?	Oui



-Rapprochement entre la quantité livrée et la quantité du BR	
Le livreur dispose t il d'un certificat de contrôle des jauges ?	Oui
Organisation des retours (immédiat et définitif)	
Existe t-il au niveau de la réception marchandises deux cahiers numérotés à souche :un pour le retour immédiat et un autre pour le retour définitif ?	Oui
Effectue t-on un suivi de la séquentialité de ces deux carnets pour s'assurer de l'exhaustivité des retours ?	Oui
Ces deux cahiers sont-ils visés par des personnes habilitées ?	Oui
Envoie t-on une copie du bon de retour immédiat au contrôle facture (présence de l'accusé du fax) ?	Oui
Effectue t-on un archivage adéquat des carnets utilisés (par ordre chronologique d'utilisation) ?	Oui
Existe t-il une relance auprès des fournisseurs pour les retours non encore récupérés ?	Oui
Gratuités :	
La procédure gratuité est portée à la connaissance de l'équipe RM, du chef de département et du chef de rayon ?	Oui
Est -elle respectée ?	Non
L'emplacement de stockage des gratuités est -il sécurisé ? Aucun mouvement n'est-il possible sans autorisation ?	Non
Existe t-il une gestion des stocks de gratuité ?	Non
Tous les mouvements de stock sont-ils notés sur un état ?	Non
Existe t-il une liste des gratuités et de leur mouvements ?	Non

IV- CONTROLE FACTURES & COMPTABILISATION

Objectif 1: S'assurer que les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont conformes aux biens reçus ?

QUESTIONS	REPONSES
Les factures et avoirs sont-ils transmis directement par le service courrier à la comptabilité ?	Oui
Le service comptable attribue t-il un numéro d'ordre chronologique aux factures et avoirs reçus avant de les transmettre aux personnes chargées se les vérifier ?	Oui
Si oui, garde t-il une trace de ces numéros pour suivre le retour des factures et relancer le service concerné ?	Non



Les doubles de factures et avoirs sont-ils annulés, par apposition d'un tampon « duplicata » ?	Oui
Les factures reçues sont-elles vérifiées avec les bons de commande et de réception en ce qui concerne : Les quantités ? La qualité. ? Les prix unitaires ? Les conditions financières ?	Oui
Les anomalies constatées font-elles l'objet de bons de contestation ?	Oui
Si oui suivent-ils les mêmes règles que ceux émis à réception (pré numérotation...)?	Oui
Les avoirs reçus sont-ils contrôlés avec les bons de retour et ou de contestation et les factures d'origine en ce qui concerne : Les quantités ? Les prix ?	Oui
Les factures et avoirs reçus sont-ils contrôlés en ce qui concerne : Les multiplications les additions le montant de la TVA ? La déduction des avances, acomptes, remises ?	Oui
Les contrôles effectués sur les factures et avoirs sont-ils clairement matérialisés pour permettre une vérification à posteriori qu'il ont tous été effectués ?	Oui
Les imputations sont-elles : Données par des personnes compétentes disposant des documents nécessaires ? Revue par un responsable ?	Oui
L'ouverture d'un nouveau compte fournisseur est-elle soumise à autorisation ?	Oui
Les factures qui ne cadrent pas avec les BR sont-elles isolées et étudiées ? Les paiements relatifs à ces factures sont-ils identifiés et suivis précisément?	Oui

Objectif 2 : S'assurer que les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont correctement calculés et enregistrés ?

QUESTIONS	REPONSES
La Direction compare-t-elle régulièrement les achats comptabilisés avec les achats attendus (sur la base de sa connaissance de l'activité au quotidien) ?	Oui
Rapproche-t-on régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité ?	Oui



Les imputations comptables sont-elles : Données par des personnes compétentes ? Revues par un responsable ?	Oui
Les factures et les avoirs sont-ils contrôlés et les anomalies rapidement corrigées ?	Oui
Les contrôles effectués sur les factures et avoirs sont-ils clairement matérialisés pour permettre une vérification a posteriori ?	Oui
Vérifie-t-on les interfaces du système fournisseurs (de la commande à la comptabilisation des dettes) ? Les erreurs décelées sont-elles corrigées rapidement ?	Oui

Objectif 3 : S'assurer que tous les biens réceptionnés sont saisis et traités dans les dettes fournisseurs

QUESTIONS	REponses
Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne : Les quantités (comptage effectif) ? La qualité ? Les prix unitaires? Les conditions financières?	Oui
Rapproche-t-on régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité ? Les écarts décelés sont-ils recherchés et expliqués ?	Oui
La comptabilité fournisseur reçoit-elle un exemplaire : Des bons de commande ? Des bons de réception (marchandises) ?	Oui
Si oui, en contrôle-t-elle l'exhaustivité ?	Oui
Les numéros manquant sont-ils réclamés ?	Oui
Vérifie-t-on les interfaces du système fournisseurs (de la commande à la comptabilisation des dettes) ? Les erreurs décelées sont-elles corrigées rapidement ?	Oui

Objectif 4 : S'assurer que les biens réceptionnés sont enregistrés dans les dettes fournisseurs sur la période appropriée ?

QUESTIONS	REponses
Une balance fournisseurs est –elle établie régulièrement ?	Oui
Son total est –il rapproché avec le compte collectif ?	Oui



Une balance des créditeurs divers est –elle établie régulièrement ?	Oui
Les écarts éventuels sont-ils : Analysés rapidement ? Corrigés après approbation ?	Oui
Lorsque les fournisseurs, ou créditeurs envoient des relevés de compte, sont-ils comparés avec la comptabilité ?	Non
Les écarts sont-ils analysés et corrigés après approbation ?	Non
Les soldes des comptes fournisseurs et créditeurs divers sont-ils régulièrement analysés ?	Non
Porte t-on une attention particulière aux soldes débiteurs ?	Non
Les comptes de régularisation passif, sont-ils régulièrement analysés ?les causes des montants anciens sont-elles recherchées ?les apurements sont-ils autorisés ?	Non
Rapproche-t-on régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité ? Les écarts décelés sont-ils recherchés et expliqués ?	Oui
Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne : Les quantités (comptage effectif) ? La qualité ? Les prix unitaires? Les conditions financières?	Oui
Les factures fournisseurs et les avoirs reçus lors d'une clôture comptable, avant ou après, sont-ils revus et réconciliés pour s'assurer de leur correcte imputation sur l'exercice approprié ?	Oui
Les marchandises reçues avant, lors ou après une clôture comptable, sont-elles recensées et rapprochées pour vérifier leur enregistrement sur l'exercice approprié ?	Oui
Les bons de commande sans facture mais relatifs à des réceptions avant clôture sont-ils identifiés et provisionnés ? La Direction revoit-elle ce listing ?	Oui
Les relevés de compte bancaires sont-ils régulièrement rapprochés de la comptabilité ?	Oui

Objectif 5 : S'assurer que les dettes fournisseurs ne sont ajustées que pour des raisons valides

QUESTIONS	REPONSES
Rapproche-t-on régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité ? Les écarts décelés sont-ils recherchés et expliqués ?	Oui
La direction de la société revoit-elle et approuve-t-elle les avoirs et les	Oui



ajustements avant leur enregistrement, ainsi que toute écriture non récurrente au débit des comptes fournisseurs ?	
Le service comptable attribue-t-il un numéro d'ordre chronologique aux factures et avoirs reçus avant de les transmettre aux personnes chargées de les vérifier ?	Oui

Objectif 6 : s'assurer que les avoirs et autres ajustements sont correctement calculés et enregistrés?

QUESTIONS	REPONSES
Rapproche-t-on régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité ? Les écarts décelés sont-ils recherchés et expliqués ?	Non
Les factures et avoirs comptabilisés sont-ils individualisés pour éviter un double enregistrement ?	Non
Les factures et les avoirs sont-ils contrôlés et les anomalies rapidement corrigées ?	Non
Le système fournisseurs permet-il d'éviter que les utilisateurs enregistrent des ajustements sur les comptes fournisseurs au delà des limites autorisées ou du montant initial de la commande ?	Non

Objectif 7 : s'assurer que tous les avoirs justifiés et les autres ajustements relatifs aux dettes fournisseurs sont enregistrés et traités ?

QUESTIONS	REPONSES
Rapproche-t-on régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité ? Les écarts décelés sont-ils recherchés et expliqués ?	Oui
La personne chargée de réclamer les avoirs s'assure-t-elle qu'elle reçoit tous les bons de retour ou de réclamation (quelle que soit leur origine) ?	Non
Une demande d'avoir est-elle établie pour chaque litige ?	Non
Existe-t-il un suivi des avoirs reçus par rapport aux demandes d'avoirs émises ?	Non
Les avoirs non reçus sont-ils réclamés régulièrement ?	Non
Le paiement des factures est-il bloqué tant que les avoirs n'ont pas été reçus ?	Non
La procédure de suivi des avoirs à recevoir inclut-elle les avoirs de remise ou de ristournes contractuelles ?	Non
Les bons de retour sont-ils pré numérotés ? Les bons de retour en suspens sont-ils revus et étudiés ?	Non



Objectif 8 : s'assurer que les avoirs et autres ajustements sur les dettes fournisseurs sont enregistrés sur la période appropriée ?

QUESTIONS	REponses
Rapproche-t-on régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité ? Les écarts décelés sont-ils recherchés et expliqués ?	Non
Le rapprochement effectué entre les factures/avoirs reçus autour de la clôture et les bons de réception/retour, reçus autour de la clôture est-il utilisé pour établir, en fin de période, le montant des factures à recevoir ?	Non
Sinon, existe-t-il une procédure pour saisir les provisions à effectuer ?	Non
Les factures de transport sont-elles rapprochées avec les avis de transport pour établir la provision ?	Non
Les bons de commande sans facture mais relatifs à des réceptions avant clôture sont-ils identifiés et provisionnés ? La Direction revoit-elle ce listing ?	Non
Analyse-t-on les charges de la période par rapport au budget ou à l'exercice précédent, pour identifier les anomalies de provision ?	Non

V- REGLEMENT FOURNISSEURS :

Objectif 1 : S'assurer que les décaissements sont effectués uniquement pour des biens et services reçus

QUESTIONS	REponses
Les dépenses enregistrées sont-elles comparées régulièrement aux dépenses budgétées ?	Non
Toute décision de paiement est-elle prise par une personne habilitée après qu'elle se soit assurée de la justification de la dépense ?	Oui
La direction a-t-elle dûment autorisée ces habilitations ?	Oui
La direction revoit-elle la liste des paiements fournisseurs avant son envoi ?	Oui
Les titres de paiement sont-ils signés par des personnes autorisées au vu de décisions régulières étayées par des pièces justificatives probantes et uniques ?	Oui
La direction revoit-elle régulièrement la liste des chèques retournés pour signature non autorisée, altérations, et/ou fraudes ?	Oui



Objectif 2 : S'assurer que les paiements effectués concernent uniquement des fournisseurs autorisés

QUESTIONS	REPONSES
Les chèques sont-ils visés par le signataire pour s'assurer qu'ils sont signés à l'ordre du destinataire approprié ?	Oui
La documentation justificative du paiement est-elle annulée après enregistrement du décaissement ?	Oui
La direction revoit-elle la liste des fournisseurs autorisés avant d'effectuer un paiement ?	Oui
La direction revoit-elle régulièrement la liste des chèques retournés pour signature non autorisée, altérations, et/ou fraudes ?	Oui

Objectif 3 : S'assurer que les décaissements sont correctement calculés et enregistrés

QUESTIONS	REPONSES
Rapproche-t-on régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité ? Les écarts décelés sont-ils recherchés et expliqués ?	Oui
Les titres de paiement sont-ils signés par des personnes autorisées au vu de décisions régulières étayées par des pièces justificatives probantes et uniques ?	Oui
Les relevés bancaires sont-ils rapprochés régulièrement de la comptabilité générale ?	Oui

Objectif 4 : S'assurer que tous les décaissements sont-ils enregistrés ?

QUESTIONS	REPONSES
Rapproche-t-on régulièrement les relevés envoyés par les fournisseurs de la comptabilité ?	Oui
Les relevés bancaires sont-ils rapprochés régulièrement de la comptabilité générale ?	Oui
Les soldes des comptes fournisseurs et créditeurs divers sont-ils régulièrement analysés ? Porte-t-on une attention particulière aux soldes débiteurs ?	Oui
Les chèques émis sont-ils séquentiellement numérotés ? La séquence des chèques émis est-elle enregistrée ? Les chèques annulés sont-ils barrés pour éviter leur ré-utilisation et archivés pour analyse postérieure ?	Oui



Objectif 5 : S'assurer que les décaissements sont enregistrés sur la période où ils sont réalisés

QUESTIONS	REPONSES
Les relevés bancaires sont-ils rapprochés régulièrement de la comptabilité générale ?	Oui
Tous les règlements effectués par l'entreprise ou pour son compte sont-ils comptabilisés dès leur émission ou dès leur reconnaissance (prélèvements, ...) ?	Oui
Les décaissements à la clôture d'un exercice comptable, juste avant ou après, sont-ils revus pour s'assurer de leur correcte imputation sur la période appropriée ?	Oui

VI. MISE A JOUR DU FICHIER FOURNISSEURS

Objectif : S'assurer que seules des modifications valides sont portées au fichier fournisseurs

QUESTIONS	REPONSES
Le fichier maître des fournisseurs est-il revu périodiquement par la direction pour s'assurer de sa validité et de sa mise à jour ?	Non
Les changements enregistrés sur le fichier fournisseur sont-ils comparés aux justificatifs pour d'assurer de leur correct enregistrement ?	Oui
Les changements significatifs sur le fichier maître fournisseurs sont-ils autorisés par la direction ?	Oui



2. Grille de séparation des tâches et des fonctions CYCLE ACHAT :

La nature de chaque tâche est représentée par une lettre:

A: autorisation

C: contrôle

E: enregistrement

F: financière

O: opérationnelle

1: Chef département .

2: Secrétaire commerciale.

3: Chef de rayon .

4: Réceptionnaire.

5: Chef département RM.

6: L'agent comptable siège .

7: Directeur général .

8: Responsable de la trésorerie.

9 : Responsable règlements.

10: Chef comptable siège.



FONCTIONS	NATURE	Personnel concerné										Non Réalisé	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Emission des demandes d'achats	O	✓		✓									
2. Etablissement des commandes	O		✓										
3. Autorisation des commandes	A	✓											
4. Réception des marchandises ou services	P				✓								
5. Tenue de l'inventaire permanent	E					✓							
6. Contrôle commande/facture	C										✓		
7. Contrôle bon de réception/facture ou BL	C				✓								
8. Imputation comptable	E						✓						
9. Vérification de l'imputation comptable	C										✓		
10. Contrôle des factures	C						✓						
11. Signature Bon à payer	A										✓		
12. Tenue du journal des achats (enregistrement)	E						✓						
13. Tenue des comptes fournisseurs	E						✓						
14. Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes	C						✓						
15. Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C												AUTO
16. Centralisation des achats	O												
17. Signature des chèques	F							✓					
18. Envoi des chèques	F								✓				
19. Acceptation des traites	A							✓					
20. Enregistrement des décaissements (tenue du journal de trésorerie et du journal des effets)	E								✓				
21. Annulation des pièces justificatives	A										✓		
22. Suivi des avoirs à recevoir	C												N/A
23. Accès à la comptabilité générale	E							✓			✓	✓	



Synthèse des faiblesses conceptuelles du contrôle interne au sein du cycle Achats produits locaux

Au niveau du choix des fournisseurs :

✘ La non matérialisation des négociations entre l'acheteur et le fournisseur avant l'établissement des contrats

Risque : Absence de transparence dans l'établissement des contrats

✘ L'absence de contrôle sur les cadeaux et les autres avantages accordés aux acheteurs par les fournisseurs pourrait entraîner une entente entre ceux-ci et les acheteurs ;

Risque : Des achats qui se ne feraient pas dans les meilleures conditions pour l'entreprise.

✘ La non mise à jours de la liste des fournisseurs autorisés pour les achats.

Risque : commande des produits déréferencés, rupture de stock

Au niveau de la passation des commandes :

✘ Les bons de commande ne sont pas déposés à la RM. La veille ou le matin même, les employés RM récupèrent les bons de commande dans les bacs des assistantes.

Risque : Retard dans le traitement des livraisons et dans la reconnaissance avec rupture de la chaîne de froid pour les produits PF.

✘ Certaines commandes sont passées sans consulter le cadencier ni même le stock physique .

Risque : sur stockage et démarque connue.



Au niveau de la réception marchandises :

✘ La réception marchandises souffre d'un manque de place ; l'aire de réception est réduite

Risque : de loupés et réduction de l'efficacité dans la reconnaissance des produits.

✘ La RM connaît une circulation constante des fournisseurs et des livreurs du fait de :L'emplacement de l'administration RM à l'intérieur de la réception marchandises

Risque : de vol.

✘ Les mouvements de stock des gratuits ne sont pas gérés :

Risque : difficulté de reconstitution du stock et risque de vol.

Au niveau de la comptabilisation et la paiement fournisseurs

✘ Le système fournisseurs ne dispose pas de contrôles permettant d'éviter d'effectuer des ajustements sur les comptes fournisseurs au delà des limites autorisées

Risque : possibilité de modification du compte fournisseurs sans approbation du chef comptable puisque les modifications sont passées directement par les utilisateurs dus système fournisseurs du , et risque de détournement.

✘ Les dépenses enregistrées ne sont pas comparées régulièrement aux dépenses budgétées,

Risque : d'aboutir à des dépassements et partant à un déséquilibre financier.

✘ Il n'existe pas de système permettant de suivre et de gérer les avoirs, ceci peut s'expliquer par le fait que la société reçoit rarement des rabais.

Au niveau de la séparation des tâches :

D'après le tableau , on remarque que plusieurs personnes effectuent des tâches à la fois des tâches d'autorisation, de contrôle et d'enregistrement, ce qui est contraire au principe d'organisation et pourrait engendrer des erreurs, négligences ou encore des fraudes et des dissimulations.



Les points forts du système

Au niveau des commandes :

- L'entreprise s'assure que les commandes sont enregistrées uniquement pour des demandes approuvées .
- L'entreprise s'assure que les commandes sont correctement enregistrées .
- L'entreprise s'assure que toutes les commandes sont enregistrées .

Au niveau de la réception marchandises :

- l'acceptation de la marchandise pour laquelle la commande a été établie en bonne et due forme
- l'acceptation seulement des produits dont les caractéristiques correspondent aux spécificités stipulées sur les bons de commande

Au niveau du traitement des comptes Fournisseurs :

- Les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont conformes aux biens et services reçus .
- Les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont correctement calculés et enregistrés .
- Tous les biens réceptionnés / services rendus sont saisis et traités dans les dettes fournisseurs .
- Les biens réceptionnés / services rendus sont enregistrés dans les dettes fournisseurs sur la période appropriée .
- L'entreprise s'assure que les dettes fournisseurs ne sont ajustées que pour des raisons valides .



Au niveau des décaissements :

- L'entreprise s'assure que les décaissements sont effectués uniquement pour des biens reçus .
- Les paiements effectués concernent uniquement des fournisseurs autorisés .
- Les décaissements sont correctement calculés et enregistrés.
- Tous les décaissements sont enregistrés .
- Les décaissements sont enregistrés sur la période où ils sont réalisés.

Au niveau de la mise à jour des comptes fournisseurs :

- seules les modifications valides sont portées au fichier fournisseurs.

D- LES TESTS DE PERMANENCE :

Ils ne concernent que les points réputés forts lors de l'évaluation préliminaire. Ils ont pour objet de vérifier que ces points forts sont réellement appliqués et cela d'une façon constante.

1. Choix des tests à effectuer :

Les tests que l'on a décidé d'effectuer, en concertation avec ma chef de mission, se rapportent bien sur aux éléments réputés forts (de conception).

2. Choix des opérations à tester :

Une fois que l'on aura sélectionné les tests à effectuer, on va opérer un choix parmi les opérations, lequel choix se fera par unités monétaires et de la façon suivante :

- La population : représente l'ensemble des achats effectués par l'entreprise au titre de l'exercice et qui sont relatifs aux produits locaux.
- PM : La précision monétaire, ici de 2000 KDH, et qui a été fixée par le chef de mission.
- L : le pas.
- R : le facteur de fiabilité.



Echantillon (nb de sélections)	25
Population	25000 KDH
PM	2000 KDH
R	2,0 KDH
J	1000

- **Premier test:** Il s'agit pour ce test de s'assurer que les commandes sont dûment autorisées et correctement enregistrées. Le nombre de factures sélectionnées est de 25, et elles sont les suivantes :

N° facture	Date facture	N° BC
3934501	25/04/2004	60 350
3410449	03/01/2004	60 320
3155751	03/07/2004	12 500
2348057	31/05/2004	12 410
1473238	10/09/2004	44 490
1759811	18/07/2004	44 090
2325526	01/03/2004	60 410
2012963	15/05/2004	41 675
1013173	27/07/2004	86 332
1513230	17/08/2004	65 889
1713243	24/08/2004	67 214
2113310	21/09/2004	71 126
2712726	05/02/2004	10 450
2812740	09/02/2004	14 935
3012756	20/02/2004	13 869
1912833	21/03/2004	14 345
1212873	09/04/2004	14 350
1012883	10/04/2004	29 763
1312947	09/05/2004	14 755
1712967	16/05/2004	39 301
2713056	29/06/2004	48 102
1513167	06/08/2004	56 710
1013253	05/09/2004	64 124
1413356	31/10/2004	94 762
2013378	23/10/2004	76 747



En ce qui concerne les contrôles effectués au titre de du test, ils sont comme suit :

- (1) : existence bon de commande.
- (2) : signature du chef de département et du directeur magasin.
- (3) : signature du chef de Rayon.
- (4) : rapprochement facture avec le BL fournisseur par l'agent de rapprochement.
- (5) : signature de l'agent de rapprochement sur les factures saisies.



(1) : L'existence du bon de commande :

N° facture	Date facture	N° BC	(1)
3934501	25/04/2004	60 350	✓
3410449	03/01/2004	60 320	✓
3155751	03/07/2004	12 500	✓
2348057	31/05/2004	12 410	✓
1473238	10/09/2004	44 490	✓
1759811	18/07/2004	44 090	✓
2325526	01/03/2004	60 410	✓
2012963	15/05/2004	41 675	✓
1013173	27/07/2004	86 332	✓
1513230	17/08/2004	65 889	✓
1713243	24/08/2004	67 214	✓
2113310	21/09/2004	71 126	✓
2712726	05/02/2004	10 450	✓
2812740	09/02/2004	14 935	✓
3012756	20/02/2004	13 869	✓
1912833	21/03/2004	14 345	✓
1212873	09/04/2004	14 350	✓
1012883	10/04/2004	29 763	✓
1312947	09/05/2004	14 755	✓
1712967	16/05/2004	39 301	✓
2713056	29/06/2004	48 102	✓
1513167	06/08/2004	56 710	✓
1013253	05/09/2004	64 124	✓
1413356	31/10/2004	94 762	✓
2013378	23/10/2004	76 747	✓



(2) : La signature du chef de département et du directeur magasin:

N° facture	Date facture	N° BC	(2)
3934501	25/04/2004	60 350	✓
3410449	03/01/2004	60 320	✓
3155751	03/07/2004	12 500	✓
2348057	31/05/2004	12 410	✓
1473238	10/09/2004	44 490	✓
1759811	18/07/2004	44 090	✓
2325526	01/03/2004	60 410	✓
2012963	15/05/2004	41 675	✓
1013173	27/07/2004	86 332	✓
1513230	17/08/2004	65 889	✓
1713243	24/08/2004	67 214	✓
2113310	21/09/2004	71 126	✓
2712726	05/02/2004	10 450	✓
2812740	09/02/2004	14 935	✓
3012756	20/02/2004	13 869	✓
1912833	21/03/2004	14 345	✓
1212873	09/04/2004	14 350	✓
1012883	10/04/2004	29 763	✓
1312947	09/05/2004	14 755	✓
1712967	16/05/2004	39 301	✓
2713056	29/06/2004	48 102	✓
1513167	06/08/2004	56 710	✓
1013253	05/09/2004	64 124	✓
1413356	31/10/2004	94 762	✓
2013378	23/10/2004	76 747	✓



(3) : signature du chef de Rayon:

N° facture	Date facture	N° BC	(3)
3934501	25/04/2004	60 350	✓
3410449	03/01/2004	60 320	✓
3155751	03/07/2004	12 500	✓
2348057	31/05/2004	12 410	✓
1473238	10/09/2004	44 490	✓
1759811	18/07/2004	44 090	✓
2325526	01/03/2004	60 410	✓
2012963	15/05/2004	41 675	✓
1013173	27/07/2004	86 332	✓
1513230	17/08/2004	65 889	✓
1713243	24/08/2004	67 214	✓
2113310	21/09/2004	71 126	✓
2712726	05/02/2004	10 450	✓
2812740	09/02/2004	14 935	✓
3012756	20/02/2004	13 869	✓
1912833	21/03/2004	14 345	✓
1212873	09/04/2004	14 350	✓
1012883	10/04/2004	29 763	✓
1312947	09/05/2004	14 755	✓
1712967	16/05/2004	39 301	✓
2713056	29/06/2004	48 102	✓
1513167	06/08/2004	56 710	✓
1013253	05/09/2004	64 124	✓
1413356	31/10/2004	94 762	✓
2013378	23/10/2004	76 747	✓



(4) : rapprochement facture avec le BL fournisseur par l'agent de rapprochement

N° facture	Date facture	N° BC	(4)
3934501	25/04/2004	60 350	✓
3410449	03/01/2004	60 320	✓
3155751	03/07/2004	12 500	✓
2348057	31/05/2004	12 410	✓
1473238	10/09/2004	44 490	✓
1759811	18/07/2004	44 090	✓
2325526	01/03/2004	60 410	✓
2012963	15/05/2004	41 675	✓
1013173	27/07/2004	86 332	✓
1513230	17/08/2004	65 889	✓
1713243	24/08/2004	67 214	✓
2113310	21/09/2004	71 126	✓
2712726	05/02/2004	10 450	✓
2812740	09/02/2004	14 935	✓
3012756	20/02/2004	13 869	✓
1912833	21/03/2004	14 345	✓
1212873	09/04/2004	14 350	✓
1012883	10/04/2004	29 763	✓
1312947	09/05/2004	14 755	✓
1712967	16/05/2004	39 301	✓
2713056	29/06/2004	48 102	✓
1513167	06/08/2004	56 710	✓
1013253	05/09/2004	64 124	✓
1413356	31/10/2004	94 762	✓
2013378	23/10/2004	76 747	✓



(5) : signature de l'agent de rapprochement sur les factures saisies.

N° facture	Date facture	N° BC	(5)
3934501	25/04/2004	60 350	✓
3410449	03/01/2004	60 320	✓
3155751	03/07/2004	12 500	✓
2348057	31/05/2004	12 410	✓
1473238	10/09/2004	44 490	✓
1759811	18/07/2004	44 090	✓
2325526	01/03/2004	60 410	✓
2012963	15/05/2004	41 675	✓
1013173	27/07/2004	86 332	✓
1513230	17/08/2004	65 889	✓
1713243	24/08/2004	67 214	✓
2113310	21/09/2004	71 126	✓
2712726	05/02/2004	10 450	✓
2812740	09/02/2004	14 935	✓
3012756	20/02/2004	13 869	✓
1912833	21/03/2004	14 345	✓
1212873	09/04/2004	14 350	✓
1012883	10/04/2004	29 763	✓
1312947	09/05/2004	14 755	✓
1712967	16/05/2004	39 301	✓
2713056	29/06/2004	48 102	✓
1513167	06/08/2004	56 710	✓
1013253	05/09/2004	64 124	✓
1413356	31/10/2004	94 762	✓
2013378	23/10/2004	76 747	✓



Conclusion du premier test :

En ce qui concerne les commandes :

- L'entreprise s'assure que les commandes sont enregistrées uniquement pour des demandes approuvées : [contrôles 1, 2 et 3 positifs](#).
- L'entreprise s'assure que les commandes sont correctement enregistrées : [contrôle 4](#).
- L'entreprise s'assure que toutes les commandes sont enregistrées : [contrôle 5 + saisie des commandes par démonstration sur écran](#).

Donc les points forts ressortis lors de l'évaluation préliminaire et qui sont relatifs aux commandes sont des points forts du système.



■ Deuxième test:

Ce test concerne les dossiers relatifs aux différents produits locaux qu'achète la société. Il consiste, pour chaque dossier compris dans la sélection à effectuer une série de contrôles afin de vérifier le respect de la procédure d'Achat de ces produits.

Les contrôles que l'on a effectué sur les dits dossiers sont les suivants :

(1) :	Existence de Facture
(2) :	B/L(a) fournisseur signé par le réceptionnaire
(3) :	Existence de la pièce de saisie
(4) :	Matérialisation de la vérification de l'imputation comptable par le chef comptable
(5) :	Visa du chef de département
(6) :	Visa du chef de rayon
(7) :	Présence de note de débit ou de crédit en cas de litige
(8) :	8- Présence du mail de confirmation du prix ou quantité

(a) : Bon de Livraison.

✓ : contrôle effectué.

NA : contrôle non applicable.

NN : contrôle non effectué.



► Présentation des dossiers sélectionnés :

Les dossiers d'achat sur lesquels est tombée la sélection sont les suivants :

Date	N° dossier	Montant
08/01/2004	12676	22332,75
30/01/2004	12721	60996,09
22/02/2004	12774	38573,92
28/03/2004	12862	10580,24
12/04/2004	12894	3439,73
15/05/2004	12963	5119,89
27/07/2004	13173	19177,71
17/08/2004	13230	23658,38
24/08/2004	13243	14880,84
21/09/2004	13310	729363,19
05/02/2004	12726	622201,427
09/02/2004	12740	1184478,54
20/02/2004	12756	365380,996
21/03/2004	12833	1390799,94
09/04/2004	12873	176119,482
10/04/2004	12883	614999,284
09/05/2004	12947	278813,993
16/05/2004	12967	1026758,42
07/06/2004	12997	571450,195
29/06/2004	13056	955547,444
20/07/2004	13141	1857138,04
06/08/2004	13167	938233,698
05/09/2004	13253	609050,526
19/09/2004	13305	1155805,24
23/10/2004	13378	504773,494

► Application des contrôles :

1-l'existence de la facture :

Date	N° dossier	Montant	N° Facture	(1)
08/01/2004	12676	22332,75	65889	✓
30/01/2004	12721	60996,09	15132	✓
22/02/2004	12774	38573,92	21744	✓
28/03/2004	12862	10580,24	30533	✓
12/04/2004	12894	3439,73	35133	✓
15/05/2004	12963	5119,89	41675	N/N
27/07/2004	13173	19177,71	886332	✓
17/08/2004	13230	23658,38	65889	✓
24/08/2004	13243	14880,84	67214	N/N
21/09/2004	13310	729363,19	71126/27/28/32	✓
05/02/2004	12726	622201,427	1/06/010449--1/06/010450	✓
09/02/2004	12740	1184478,54	1/06/014934--1/06/014935	✓
20/02/2004	12756	365380,996	913869	✓
21/03/2004	12833	1390799,94	PLUSIEURS	✓
09/04/2004	12873	176119,482	914350	✓
10/04/2004	12883	614999,284	1/06/029768--1/06/029763	✓
09/05/2004	12947	278813,993	914755	N/N
16/05/2004	12967	1026758,42	1/06/039301	✓
07/06/2004	12997	571450,195	PLUSIEURS	✓
29/06/2004	13056	955547,444	1/06/048100 a 1/06/048102	✓
20/07/2004	13141	1857138,04	PLUSIEURS	✓
06/08/2004	13167	938233,698	1/06/056709--1/06/056710	✓
05/09/2004	13253	609050,526	1/06/064121 a1/06/064124	✓
19/09/2004	13305	1155805,24	PLUSIEURS	✓
23/10/2004	13378	504773,494	1/06/076745 a1/06/076747	✓

➤ Conclusion : Satisfaisant.



2-Existence et signature du bon de livraison fournisseur par le réceptionnaire :

Date	N° dossier	Montant	(2)
08/01/2004	12676	22332,75	✓
30/01/2004	12721	60996,09	✓
22/02/2004	12774	38573,92	✓
28/03/2004	12862	10580,24	✓
12/04/2004	12894	3439,73	✓
15/05/2004	12963	5119,89	✓
27/07/2004	13173	19177,71	✓
17/08/2004	13230	23658,38	N/N
24/08/2004	13243	14880,84	✓
21/09/2004	13310	729363,19	✓
05/02/2004	12726	622201,427	✓
09/02/2004	12740	1184478,54	✓
20/02/2004	12756	365380,996	✓
21/03/2004	12833	1390799,94	✓
09/04/2004	12873	176119,482	✓
10/04/2004	12883	614999,284	✓
09/05/2004	12947	278813,993	✓
16/05/2004	12967	1026758,42	✓
07/06/2004	12997	571450,195	✓
29/06/2004	13056	955547,444	✓
20/07/2004	13141	1857138,04	✓
06/08/2004	13167	938233,698	✓
05/09/2004	13253	609050,526	✓
19/09/2004	13305	1155805,24	✓
23/10/2004	13378	504773,494	N/N

 Conclusion : Satisfaisant.



3- existence de la pièce de saisie :

Date	N° dossier	Montant	(3)
08/01/2004	12676	22332,75	✓
30/01/2004	12721	60996,09	✓
22/02/2004	12774	38573,92	✓
28/03/2004	12862	10580,24	✓
12/04/2004	12894	3439,73	✓
15/05/2004	12963	5119,89	✓
27/07/2004	13173	19177,71	✓
17/08/2004	13230	23658,38	✓
24/08/2004	13243	14880,84	✓
21/09/2004	13310	729363,19	✓
05/02/2004	12726	622201,427	✓
09/02/2004	12740	1184478,54	✓
20/02/2004	12756	365380,996	✓
21/03/2004	12833	1390799,94	✓
09/04/2004	12873	176119,482	✓
10/04/2004	12883	614999,284	✓
09/05/2004	12947	278813,993	✓
16/05/2004	12967	1026758,42	N/N
07/06/2004	12997	571450,195	✓
29/06/2004	13056	955547,444	✓
20/07/2004	13141	1857138,04	✓
06/08/2004	13167	938233,698	✓
05/09/2004	13253	609050,526	✓
19/09/2004	13305	1155805,24	✓
23/10/2004	13378	504773,494	N/N

 Conclusion : Satisfaisant.



4- Matérialisation de la vérification de l'imputation comptable par le chef comptable

Date	N° dossier	Montant	(4)
08/01/2004	12676	22332,75	✓
30/01/2004	12721	60996,09	✓
22/02/2004	12774	38573,92	✓
28/03/2004	12862	10580,24	✓
12/04/2004	12894	3439,73	✓
15/05/2004	12963	5119,89	✓
27/07/2004	13173	19177,71	✓
17/08/2004	13230	23658,38	✓
24/08/2004	13243	14880,84	N/N
21/09/2004	13310	729363,19	✓
05/02/2004	12726	622201,427	✓
09/02/2004	12740	1184478,54	✓
20/02/2004	12756	365380,996	✓
21/03/2004	12833	1390799,94	✓
09/04/2004	12873	176119,482	N/N
10/04/2004	12883	614999,284	✓
09/05/2004	12947	278813,993	✓
16/05/2004	12967	1026758,42	✓
07/06/2004	12997	571450,195	✓
29/06/2004	13056	955547,444	✓
20/07/2004	13141	1857138,04	✓
06/08/2004	13167	938233,698	✓
05/09/2004	13253	609050,526	✓
19/09/2004	13305	1155805,24	✓
23/10/2004	13378	504773,494	✓

 Conclusion : Satisfaisant.



5- Visa du chef de département:

Date	N° dossier	Montant	(5)
08/01/2004	12676	22332,75	✓
30/01/2004	12721	60996,09	✓
22/02/2004	12774	38573,92	✓
28/03/2004	12862	10580,24	✓
12/04/2004	12894	3439,73	✓
15/05/2004	12963	5119,89	✓
27/07/2004	13173	19177,71	✓
17/08/2004	13230	23658,38	✓
24/08/2004	13243	14880,84	✓
21/09/2004	13310	729363,19	✓
05/02/2004	12726	622201,427	✓
09/02/2004	12740	1184478,54	✓
20/02/2004	12756	365380,996	✓
21/03/2004	12833	1390799,94	✓
09/04/2004	12873	176119,482	✓
10/04/2004	12883	614999,284	✓
09/05/2004	12947	278813,993	✓
16/05/2004	12967	1026758,42	✓
07/06/2004	12997	571450,195	✓
29/06/2004	13056	955547,444	✓
20/07/2004	13141	1857138,04	✓
06/08/2004	13167	938233,698	✓
05/09/2004	13253	609050,526	✓
19/09/2004	13305	1155805,24	✓
23/10/2004	13378	504773,494	✓

 Conclusion : Satisfaisant.



6- Visa du chef de rayon :

Date	N° dossier	Montant	(6)
08/01/2004	12676	22332,75	✓
30/01/2004	12721	60996,09	✓
22/02/2004	12774	38573,92	N/N
28/03/2004	12862	10580,24	✓
12/04/2004	12894	3439,73	✓
15/05/2004	12963	5119,89	✓
27/07/2004	13173	19177,71	✓
17/08/2004	13230	23658,38	✓
24/08/2004	13243	14880,84	✓
21/09/2004	13310	729363,19	✓
05/02/2004	12726	622201,427	✓
09/02/2004	12740	1184478,54	✓
20/02/2004	12756	365380,996	✓
21/03/2004	12833	1390799,94	✓
09/04/2004	12873	176119,482	✓
10/04/2004	12883	614999,284	N/ N
09/05/2004	12947	278813,993	✓
16/05/2004	12967	1026758,42	✓
07/06/2004	12997	571450,195	✓
29/06/2004	13056	955547,444	✓
20/07/2004	13141	1857138,04	✓
06/08/2004	13167	938233,698	✓
05/09/2004	13253	609050,526	✓
19/09/2004	13305	1155805,24	✓
23/10/2004	13378	504773,494	✓

 Conclusion : Satisfaisant.



7- Présence de note de débit et de crédit en cas de litige :

Date	N° dossier	Montant	(7)
08/01/2004	12676	22332,75	✓
30/01/2004	12721	60996,09	✓
22/02/2004	12774	38573,92	✓
28/03/2004	12862	10580,24	✓
12/04/2004	12894	3439,73	✓
15/05/2004	12963	5119,89	✓
27/07/2004	13173	19177,71	✓
17/08/2004	13230	23658,38	✓
24/08/2004	13243	14880,84	✓
21/09/2004	13310	729363,19	✓
05/02/2004	12726	622201,427	✓
09/02/2004	12740	1184478,54	✓
20/02/2004	12756	365380,996	✓
21/03/2004	12833	1390799,94	✓
09/04/2004	12873	176119,482	✓
10/04/2004	12883	614999,284	✓
09/05/2004	12947	278813,993	✓
16/05/2004	12967	1026758,42	✓
07/06/2004	12997	571450,195	✓
29/06/2004	13056	955547,444	✓
20/07/2004	13141	1857138,04	✓
06/08/2004	13167	938233,698	✓
05/09/2004	13253	609050,526	✓
19/09/2004	13305	1155805,24	✓
23/10/2004	13378	504773,494	N/N

 Conclusion : Satisfaisant.



8- Présence du mail de confirmation du prix ou quantité:

Date	N° dossier	Montant	(8)
08/01/2004	12676	22332,75	✓
30/01/2004	12721	60996,09	✓
22/02/2004	12774	38573,92	✓
28/03/2004	12862	10580,24	✓
12/04/2004	12894	3439,73	✓
15/05/2004	12963	5119,89	✓
27/07/2004	13173	19177,71	✓
17/08/2004	13230	23658,38	✓
24/08/2004	13243	14880,84	✓
21/09/2004	13310	729363,19	✓
05/02/2004	12726	622201,427	✓
09/02/2004	12740	1184478,54	N/N
20/02/2004	12756	365380,996	✓
21/03/2004	12833	1390799,94	✓
09/04/2004	12873	176119,482	✓
10/04/2004	12883	614999,284	✓
09/05/2004	12947	278813,993	✓
16/05/2004	12967	1026758,42	✓
07/06/2004	12997	571450,195	✓
29/06/2004	13056	955547,444	✓
20/07/2004	13141	1857138,04	✓
06/08/2004	13167	938233,698	✓
05/09/2004	13253	609050,526	N/N
19/09/2004	13305	1155805,24	✓
23/10/2004	13378	504773,494	✓

 Conclusion : Satisfaisant.



Conclusion du second test :

■ En ce qui concerne le traitement des comptes Fournisseurs :

- Les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont conformes aux biens et services reçus : contrôle 1, 3 et 7. Satisfaisant.
- Les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont correctement calculés et enregistrés . contrôle 1, 3 et 7. Satisfaisant.
- Tous les biens réceptionnés sont saisis et traités dans les dettes fournisseurs . contrôle 1, 3 et 7. Satisfaisant.
- Les biens réceptionnés sont enregistrés dans les dettes fournisseurs sur la période appropriée : contrôle effectué par corroboration de le chef comptable du siège. Satisfaisant.
- L'entreprise s'assure que les dettes fournisseurs ne sont ajustées que pour des raisons valides : contrôle 8.Satisfaisant.

■ Pour les décaissements :

- L'entreprise s'assure que les décaissements sont effectués uniquement pour des biens et services reçus : contrôle 2,3,4 et 6 :Satisfaisant.
- Les paiements effectués concernent uniquement des fournisseurs autorisés : contrôle 2 et 5 :Satisfaisant.
- Les décaissements sont correctement calculés et enregistrés: contrôle 4 :Satisfaisant.
- Tous les décaissements sont enregistrés : contrôle 4 : Satisfaisant.
- Les décaissements sont enregistrés sur la période où ils sont réalisés : contrôle 4 :Satisfaisant..



E- Evaluation Définitive du Contrôle Interne au niveau des achats de produits non food et food

En ce qui concerne les faiblesses conceptuelles relevées lors de l'évaluation préliminaire du système de contrôle interne relatif aux achats de produits non food et food , il n'existe point de procédures alternatives pouvant palier ou remédier aux lacunes des points relevés. Ce sont donc de véritables faiblesses du contrôle interne, des faiblesses auxquelles il faudrait remédier :

Faiblesse constatée	Risque existant	Recommandations
- Absence de matérialisation des négociations entre les acheteurs et les fournisseurs.	- Absence de transparence dans l'établissement des contrats.	- Prévoir l'établissement par une personne indépendante au processus d'achat de PV pour retranscrire les négociations entre l'acheteur et le fournisseur.
- Absence de contrôle sur les cadeaux.	- Possibilité d'une entente entre les fournisseurs et les acheteurs et partant des achats qui se ne feraient pas dans les meilleures conditions pour l'entreprise.	- Instaurer au sein de la société, un système de contrôle concernant les cadeaux.
- La non mise à jours de la liste des fournisseurs autorisés pour les achats.	- Commande des produits déréferencés - Rupture de stock.	- Mettre en place une application qui permettra lors du référencement ou déréferencement du fournisseur de mettre à jour automatiquement la base de données fournisseurs.
- Les bons de commande ne sont pas déposés à la RM. La veille ou le matin même, les employés RM récupèrent les bons de commande dans les bacs des assistantes.	- Non remise des BC à la RM par les assistantes = - risque d'attente des fournisseurs - Perte de temps, - Rupture de la chaîne de froid en cas de réception PF , - Retard dans le	- Bac à placer au niveau de l'administration du magasin pour y déposer les BC. - Réceptionnaire → Récupérer les BC signés du bac chaque jour à l'ouverture de la RM (7H du matin). - Réceptionnaire → Ne récupérer que les BC dûment signés par les CR - Si absence du chef de rayon,



	traitement des livraisons.	<p>les BC doivent être signés par le CD , CDG ou DM ;</p> <p>🔔 le dépt RM doit disposer d'une liste des spécimens de signature des CR et CD.</p>
- Certaines commandes sont passées sans consulter le cadencier ni même le stock physique .	- Sur stockage et démarque connue.	- Toute commande doit être passée sur la base de consultation du cadencier et du stock physique.
- La réception marchandises souffre d'un manque de place ; l'aire de réception est réduite.	- loupés et réduction de l'efficacité dans la reconnaissance des produits.	- Prévoir l'extension de l'aire de réception par le transfert du local carton à l'arrière du magasin.
- La RM connaît une circulation constante des fournisseurs et des livreurs du fait de : L'emplacement de l'administration RM à l'intérieur de la réception marchandises.	- Intrusion et vol.	- Prévoir un réaménagement de manière à éviter l'accès à la RM des livreurs.
- Les mouvements de stock des gratuités ne sont pas gérés	- Difficulté de reconstitution du stock et risque de vol.	<p>- Mettre en place à la RM un registre pour inscrire les gratuités entrantes (fournisseur, date, référence, quantités,...), et à la sécurité sortie caisses un registre reprenant le numéro de contrat, la date et la référence exacte (numéro de série,...) de la gratuité. Une fiche de stock des gratuités devra être établie.</p> <p>- Ce suivi permettra également de palier le risque d'échange d'un vieil article par un client (ayant précédemment bénéficié d'une gratuité) par une gratuité du même type.</p>
- La sécurité ne dispose pas	- Vol et mauvaise	- Prévoir un registre EM à la



d'une liste des gratuits.	gestion du stock.	<p>RM reprenant la liste des gratuits entrées,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer une liste de ces gratuits avec les articles auxquelles elles correspondent, Communiquer cette liste à la sécurité, - Prévoir un registre EM chez la sécurité magasin pour noter toutes les sortie de gratuits figurant sur le contrat de vente.
- Les gratuits restées en stock après une période promotionnelle, sont offertes ultérieurement aux clients suite à un achat important.	- Risque de litige avec le fournisseur	<p>- A la fin de chaque période promotionnelle, un état des gratuits restantes doit-être établi et communiqué au directeur du magasin pour obtenir l'autorisation auprès du fournisseur de les revendre. Si la revente est autorisée, procéder au référencement.</p>
- Le système fournisseurs ne dispose pas de contrôles permettant d'éviter d'effectuer des ajustements sur les comptes fournisseurs	<p>-Possibilité de modification du compte fournisseurs sans approbation du chef comptable puisque les modifications sont passées directement par les utilisateurs du système fournisseurs .</p> <p>- Risque de détournement.</p>	<p>- Créer des codes autorisant les seules personnes habilitées à effectuer des modifications sur les comptes fournisseurs.</p>
- Les dépenses enregistrées ne sont pas comparées régulièrement aux dépenses budgétées.	- Ceci pourrait aboutir à des dépassements et partant à un déséquilibre	<p>- Effectuer des rapprochements périodiques entre budgets et réalisations, de manière à détecter les écarts et partant à mieux cerner leurs sources.</p>



	financier	
- Il n'existe pas de système permettant de suivre et de gérer les avoirs.		- Etablir un suivi des avoirs .
- on remarque que plusieurs personnes effectuent des tâches à la fois des tâches d'autorisation, de contrôle et d'enregistrement.	- Ceci pourrait engendrer des erreurs, négligences ou encore des fraudes et des dissimulations	- Opérer une séparation des tâches. Ne pas autoriser le cumul des tâches d'autorisation, de contrôle et d'enregistrement

Pour ce qui est des points forts de conception, relevés lors de l'évaluation préliminaire , et après application des tests d'application permanente, il s'est avéré que ce sont en effet des forces du système de contrôle interne relatif à l'achat de produits non food produits food hors (boucherie....)



Deuxième section : les achats à l'import

Ce type d'achat est sous la responsabilité de l'entrepôt dont l'activité est la prise en charge de tous les produits importés et ce de la commande jusqu'à l'expédition aux magasins en passant par le dédouanement.

La partie qui nous intéresse bien sûr est le processus de la passation de la commande jusqu'au paiement du fournisseur étranger.

Cependant il faudrait distinguer entre les produits directement commandés par la centrale d'achats, et ceux commandés par les approvisionneurs de l'entrepôt.

Pour le premier type de produits, il inclut le saisonnier, le grand import, les produits frais, et frais généraux (emballages, pochettes caissières....)

Concernant le deuxième type il est représenté par les produits de grande consommation, les produits frais et décatlon.

➤ *L'activité de l'entrepôt :*

• La fonction Approvisionnements et Logistique a deux objectifs principaux :

– *Le support à la vente* : la fonction Approvisionnements et Logistique supporte les magasins dans leur mission d'optimisation du chiffre d'affaires et de la marge nette

- Recherche du coût le plus bas rendu linéaire :

- Baisse des stocks sur l'ensemble de la chaîne

- Simplification administrative

- Optimisation du coût de la fonction approvisionnements et logistique

- Développement de l'assortiment :

- Collaboration avec la centrale d'achat

- Gestion différenciée des références en fonction du triplet (prix unitaire, volume, saisonnalité)

- Diminution des ruptures : Service garanti (délai, fiabilité)

– *Le support à l'achat* : la fonction Approvisionnements et Logistique supporte la fonction Achats dans sa mission de recherche des meilleurs produits et des meilleures conditions d'achats

- Prise en charge des flux :

- Produits à marque Auchan

- Premiers prix

- Produits d'import.

➤ *Organigramme :*

↳ voir annexes

A. saisie de la procédure achats à l'import :

- Entretien avec le directeur de l'entrepôt M.SAYEH

- Commandes faites par les approvisionneurs :

Les approvisionneurs vérifient le stock théorique et éditent les cadenciers.

Ils vérifient les commandes en cours, ils inscrivent sur le cadencier les quantités à commander pour chaque référence et chaque fournisseur, saisissent la commande dans GOLD Central sur la base du cadencier, éditent le bon de commande GOLD et le transmettent au service import.

Le responsable import reçoit le bon de commande des approvisionneurs.

Il vérifie que les articles à commander et leurs références correspondent bien à ceux mis en vente par le fournisseur, et que chaque produit est conforme aux normes en vigueur fixées par le ministère de tutelle. Puis saisit les commandes sur la matrice du fournisseur. La matrice est un document spécifique au fournisseur pour la passation des commandes. ↳ voir procédure entrepôt en annexes

Il imprime la commande sur matrice et l'envoie au fournisseur par e-mail ou par fax.

Il reçoit par fax un document de confirmation de la commande :

- le fournisseur traitera la commande.
- les conditions de transport (FOB, FCA, C&F, DU) sont préalablement négociées avec le fournisseur.
- lorsqu'il s'agit du grand import, le fournisseur établit une facture proforma envoyée au responsable import (selon conditions négociées au préalable).

Le responsable import prépare le dossier d'importation en attendant de réceptionner la marchandise.

Lors de la livraison, le réceptionnaire marchandises récupérera la copie de la facture et le bon de commande auprès du service import pour effectuer son contrôle.



& Acheminement des marchandises

Le responsable import adresse au transitaire marocain une feuille de groupage sur laquelle sont mentionnés :

- la date de livraison,
- le numéro de la commande,
- le nombre de colis et le volume par fournisseur,
- le nom et le numéro de téléphone des intervenants (entrepôt, fournisseur, ...).

Le transitaire informe le transporteur pour le positionnement du container ou du camion. Il reçoit un pli cartable envoyé par colis express ou par DHL contenant :

- la liste de colisage,
- la facture en trois exemplaires (une pour le transitaire, une pour la douane et une pour l'entrepôt),
- le connaissement pour le transport par bateau, ou la lettre de transport aérienne pour le transport par avion, ou la lettre de voiture internationale pour le transport par voie routière,
- les certificats sanitaires.

A réception du pli, le transitaire souscrit un ordre d'assurances. Il établit l'engagement d'importation et le domicile. La domiciliation consiste à indiquer les coordonnées de la banque qui effectuera le règlement, un numéro d'ordre et une date de domiciliation. Il établit la déclaration unique de marchandises (DUM) par le transitaire.

& Le dédouanement

Lorsque la marchandise arrive à quai, Le transitaire se présente au port avec la déclaration enregistrée et le pli .

L'inspecteur liquidateur établit la fiche de liquidation ,remet au transitaire une copie de la fiche, ainsi que la DUM cachetée et l'engagement d'importation imputés du cachet de la douane.

L'agent de la douane procède au contrôle de la marchandise ,puis replombe le container après passage du service sanitaire et autorise la sortie de la marchandise par la remise d'un bon de sortie daté et cacheté.

& Transfert de la marchandise vers l'entrepôt

Le transporteur est avisé du transfert de la marchandise vers l'entrepôt .

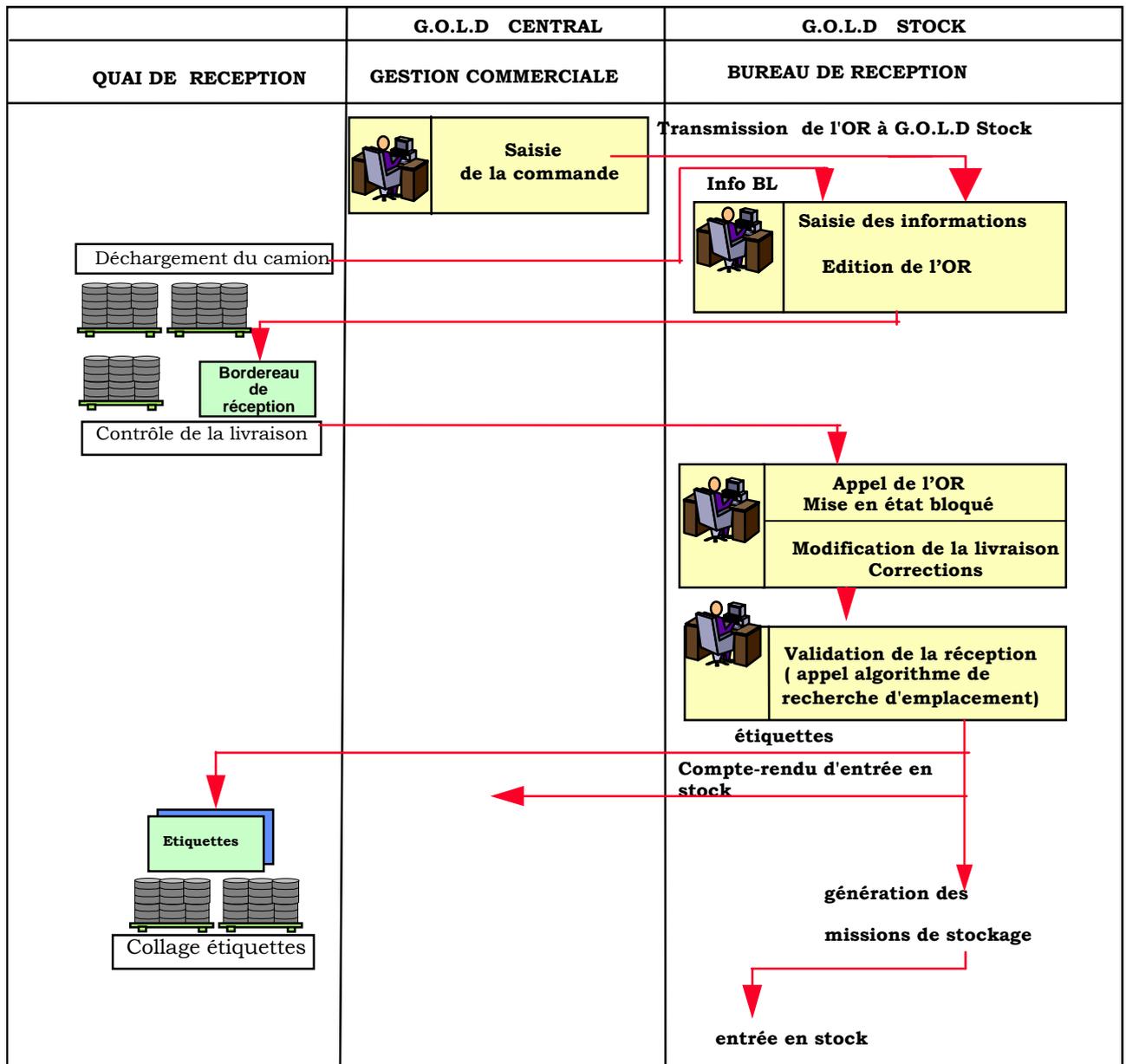


& La réception des marchandises

Les commandes saisies sur GOLD Central sont directement traitées sur GOLD Stock. Un ordre de réception (OR) est créé reprenant toutes les informations nécessaires à l'identification de la commande passée .

Tous les soirs, le gestionnaire de stock édite les ordres de réception du lendemain, et les remet au responsable de la réception marchandise.

RÉCEPTION





Le réceptionnaire inscrit sur l'OR son code et son nom, ainsi que le numéro du quai de réception. Lorsque le transporteur arrive, il remet le bon de livraison (BL) au réceptionnaire qui effectue le rapprochement entre le BL et l'OR.

L'OR est ensuite remis au contrôleur de la réception marchandise qui s'occupe de décharger le camion selon les méthodes appropriées de classement des palettes, définies par l'organisation interne de l'entrepôt.

Lorsque la marchandise arrive en vrac, on « palettise » : création sur le quai de palettes standard. Le contrôleur procède au contrôle de la marchandise réceptionnée avec les informations indiquées sur l'OR puis remet l'OR au responsable réception après contrôle de la marchandise.

Le responsable saisit la réception en état bloqué et procède s'il y a lieu aux corrections (correction des données logistiques, ...). La validation de la réception génère l'édition des étiquettes (indiquant le détail des quantités par palette et l'adresse de stockage des palettes) puis la mission de stockage.

Lorsque les corrections sont effectuées sur GOLD Central :

- les approvisionneurs éditent le bon de réception valorisé (BRV),
- le responsable réception constitue le dossier des réceptions du jour.

Le dossier et le BRV, sont remis au responsable import pour rapprocher le coefficient réel avec les éléments du BRV.

Les approvisionneurs apportent les rectifications nécessaires sur le BRV et informent le responsable d'exploitation pour débloquer la marchandise.

L'ensemble des documents est envoyé pour traitement au service comptabilité.

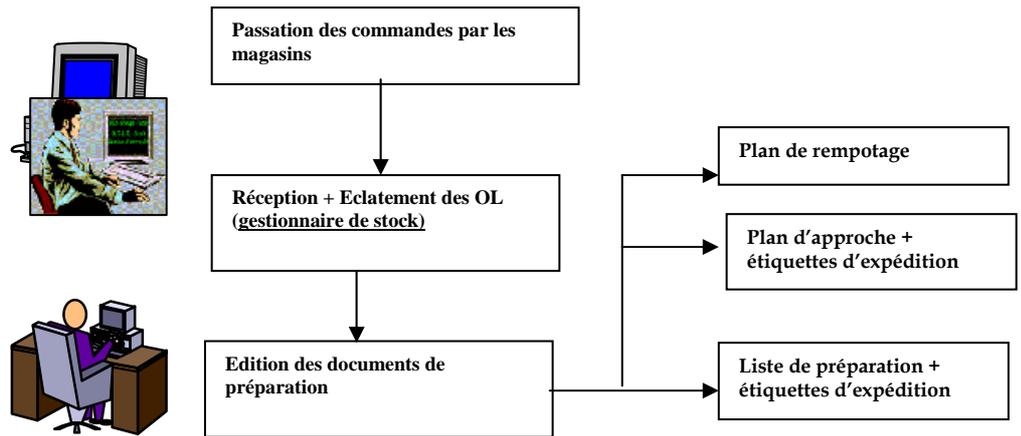
✂ Traitement des ordres de livraison

Les commandes sont passées par les magasins à travers Gold Central et reçues à l'entrepôt sous forme d'un OL « ordre de livraison » à Gold Stock.

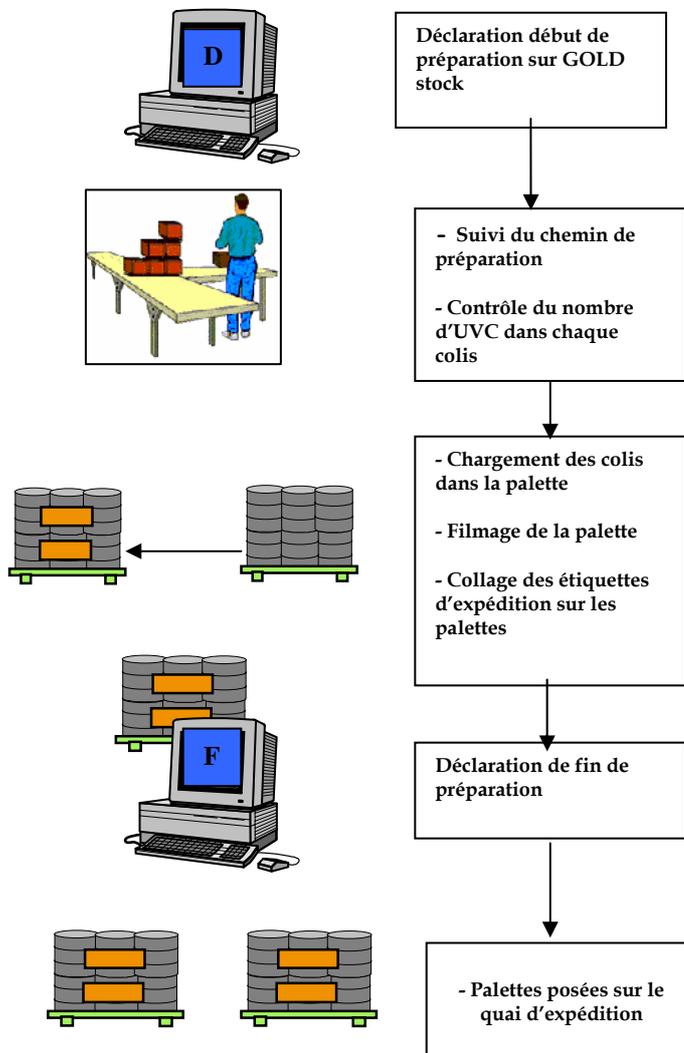
✂ Extraction des commandes

Le gestionnaire de stock extrait les commandes chaque matin à son arrivée. A l'aide de GOLD Stock, il éclate les OL par date et par magasin .

Il affecte automatiquement les OL à une tournée montée (selon le « planning des commandes et des livraisons ») ou à une tournée de dépannage (commandes exceptionnelles hors planning).



PREPARATION





Ø L'expédition :

Le responsable d'expédition édite le brouillon de chargement qu'il remet au chargeur. Le brouillon de chargement est édité en trois exemplaires :

- un exemplaire pour le contrôleur d'expédition,
- un exemplaire pour le chargeur,
- un exemplaire sera remis par le transporteur au magasin.

Une fois le camion chargé, le responsable d'expédition procède à la fermeture des portes avec le brouillon de chargement annoté.

Il édite les documents suivants pour la tournée :

- le bon de livraison par OL.
- la liste de colisage par magasin.
- l'ordre de transport par tournée.

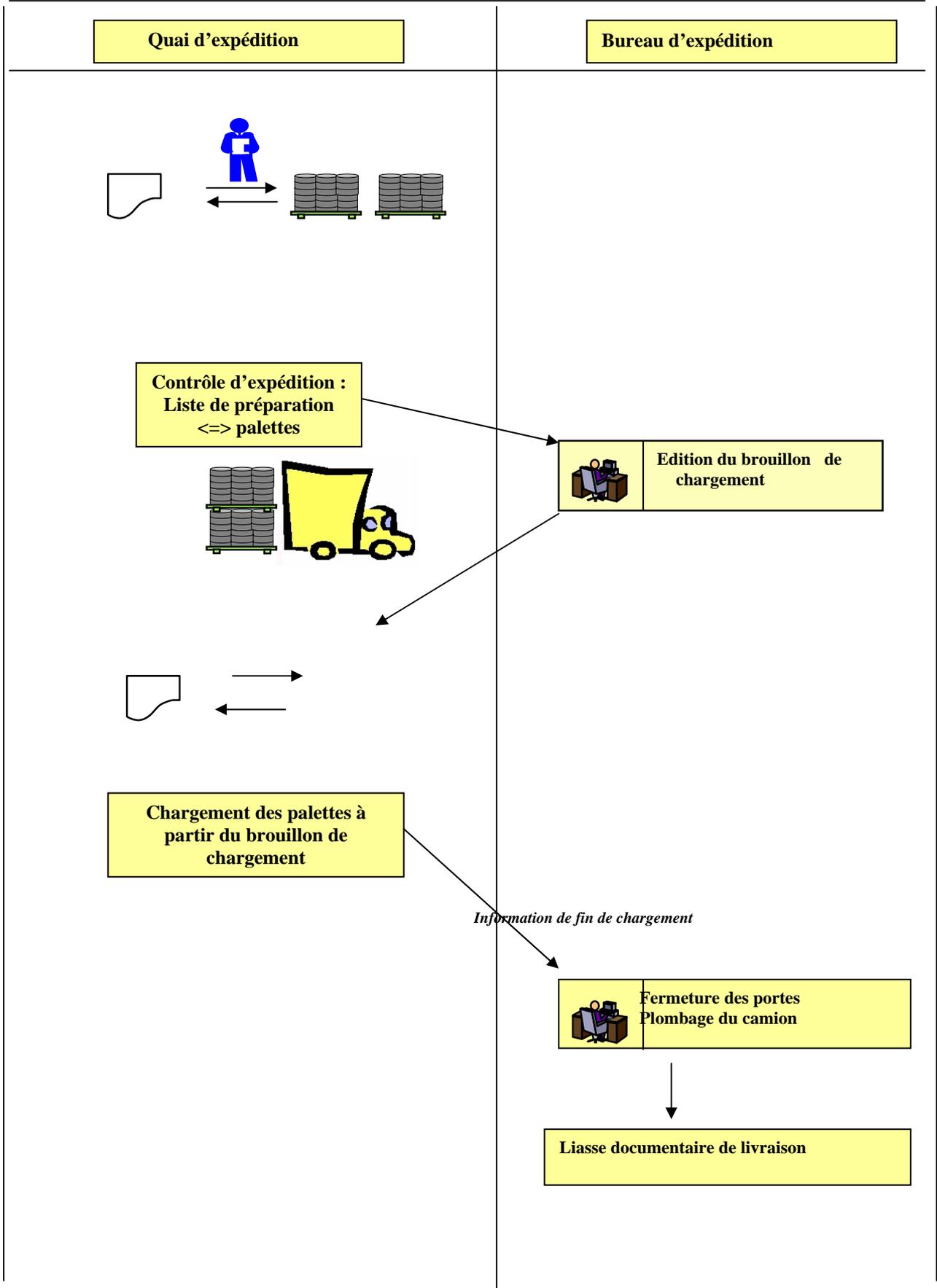
Le responsable d'expédition édite cette liasse en triples exemplaires et procède au plombage du camion.

- **Le bon de livraison :**
 - un exemplaire est gardé à l'entrepôt pour archivage,
 - les deux autres exemplaires sont remis au magasin destinataire par le transporteur. Celui-ci devra retourner un exemplaire cacheté et signé par le réceptionnaire du magasin.
- **L'ordre de transport** doit être cacheté et signé conjointement par le transporteur et le responsable d'expédition:
 - un exemplaire est gardé par l'entrepôt,
 - les deux autres exemplaires sont remis au magasin par le transporteur. Celui-ci devra ramener à l'entrepôt un exemplaire cacheté par le magasin destinataire.
- **La liste de colisage :** Les trois exemplaires devront être remis au magasin destinataire par le transporteur.

Si la capacité du camion ne permet pas de charger toutes les palettes, le chargeur doit remplir le formulaire « **Reste à quai** » et en faire deux copies :

- une copie cachetée et signée accompagnera la liasse des documents au magasin,
- une copie reste à l'archivage de l'entrepôt.

EXPEDITION





- Commandes passées par la centrale d'achat :

A noter que ces produits sont acheminés aussi vers l'entrepôt mais n'y sont pas stockés, ils font l'objet d'une répartition sur l'ensemble des magasins (MARJANE & ACIMA).

⌘ Traitement du fichier continent

L'acheteur reçoit, chaque mois, sur disquette la matrice Pélican de Continent. Ce fichier regroupe tous les articles avec le nom du fournisseur, la désignation, le gencode, le prix d'achat en EURO, la date limite de consommation, etc.

Il procède ensuite à la consolidation des matrices du mois précédent et du mois en cours en faisant un tri sur Excel par désignation afin :

- De vérifier les modifications de gencode, de prix, de PCB,
- D'identifier les nouveaux produits, etc.

Les modifications sont saisies dans GOLD par l'acheteur ou la secrétaire des achats (rattachement, blocage, changement de prix, etc.),

Les nouveaux produits sont présentés en réunion de file sur la base des critères de prix, de grammage, d'élargissement de gamme. Les produits retenus sont alors identifiés dans GOLD .

⌘ Dédouanement et transfert marchandises vers l'entrepôt : ↪ voir procédure commandes passées par les fournisseurs

⌘ La répartition :

La répartition consiste à ventiler le contenu de chaque unité de stockage sur des palettes. Chaque palette est dédiée à un destinataire. Il peut y avoir plusieurs palettes pour un même destinataire à un même instant.

Le responsable de répartition doit obligatoirement consulter l'écran FR_REP01 (menu : gestion du stock de la répartition) avant chaque séance de traitement de la répartition .A l'issue de ce traitement :

- il édite le plan de répartition qui indique pour chaque produit et chaque unité de stockage, la répartition par destinataire.
- Il remet ces deux documents au cariste.

Le cariste exécute le ou les plans de déplacements de la marchandise de la réserve vers la zone de répartition.



Se basant sur le plan de répartition, le préparateur répartit le contenu de la palette sur les magasins selon la quantité demandée dans l'OL. Une fois tous les produits répartis, il édite les étiquettes d'expédition qu'il colle sur les palettes.

Ø L' expédition :

Les palettes sont ensuite mises sur le quai d'expédition (même procédure d'expédition que les palettes de charge et d'approche).

Les unités de stockage qui ne sont pas totalement consommées en fin de répartition doivent être réintégrées en stock dans le cadre d'un plan de transfert.

Ø La réception marchandises : au niveau magasin

Lors de la réception des marchandises importées, plusieurs cas peuvent se présenter. Les cas les plus fréquents sont les suivants :

- les produits à créer
- les produits à débloquent (blocage informatique dans GOLD)
- les gencodes inconnus par le réceptionnaire (produits non commandés).

Le chef de département de la réception marchandise adresse une demande de création, de déblocage ou de rattachement de gencode à l'acheteur.

Ø Comptabilisation :

Le responsable de la comptabilisation fournisseurs entrepôt reçoit le dossier du transitaire (note d'honoraire du transitaire en 3 exemplaires, la DUM, une copie de la facture fournisseur, les factures de transporteur maritime ou aérien, la lettre de transport aérien...). Ce dossier est transmis au magasin pour contrôler la livraison.

Le chargé de la comptabilisation prépare un ordre de paiement au profit de la douane, en se basant sur le bordereau de paiement. L'ordre de paiement est signé par le DAF puis transmis au responsable des règlements pour établissement du chèque.

Une fois le dossier de la transaction est visé par le réceptionnaire, le responsable du département concerné, il est retourné à la comptabilité.

Le comptable passe les écritures comptables dans une pièce de saisie, vérifie l'imputation comptable puis valide l'écriture. La pièce de saisie est annexée au dossier et reçoit le visa du DAF et/ou le Chef Comptable.



La comptabilisation se fait au jour indiqué sur la DUM. Le comptable établi par la suite un ordre de paiement pour préparer le règlement. Les écritures comptables sont revues par le chef comptable et le DAF.

B- Vérification de l'existence : Test de Conformité

Il est possible de procéder à l'application de ce test de deux manières différentes :

- L'étude de quelques transactions :

si l'on opte pour cette deuxième façon d'opérer, on va retracer, à partir d'un document, le cheminement de celui-ci suivant l'ordre indiqué en vérifiant les différentes opérations effectuées.

En effet, à l'étude d'une transaction, il s'est avéré que celle-ci suit l'ordre indiqué dans la procédure décrite ci-dessus.

C- L'évaluation préliminaire de la procédure d'achat à l'import :

C'est la phase capitale de l'analyse des procédures.

Celle-ci :

- dégage les points forts du système (points forts conceptuels).
- déce les points faibles du système (faiblesses conceptuelles).
- Permet de porter une appréciation préliminaire sur les procédures.

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour effectuer l'évaluation préliminaire du contrôle interne, parmi lesquelles *les questionnaires du contrôle interne*. Ceux-ci sont souvent fermés de telle sorte que les réponses soient par « oui » ou bien par « non ».

Les réponses négatives impliquent généralement des faiblesses du contrôle interne.



1. Questionnaire de contrôle interne de la fonction ACHAT à l'import :

QUESTIONS	REPOSES
COMMANDES	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe t-il un catalogue des fournisseurs autorisés pour les achats de l'entrepôt ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ■ Est-il régulièrement mis à jour ? 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les commandes fournisseurs sont émises après autorisation par des personnes habilitées. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ■ Des appels d'offres sont faits régulièrement afin de négocier les meilleures conditions d'achat quant aux produits, aux prix et aux conditions de règlements avec les fournisseurs. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les commandes sont classées dans un chrono séquentiel et sont régulièrement suivies. 	Oui
LA VALORISATION IMPORT	
<ul style="list-style-type: none"> ■ La valorisation des commandes se fait-elle par des personnes habilitées ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ■ La valorisation de la commande respecte t-elle les étapes décrites dans la procédure ? 	Oui
RÉCEPTION	
<ul style="list-style-type: none"> ■ y-a t-il une distinction entre les quais de réception et les quais d'expédition aux magasins ? 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe t-il une zone de retour fournisseurs ? 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe t-il une zone de tri et d'éclatement ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ■ La zone de réception est elle vide au moment du déchargement du camion ? 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les marchandises qui sortent de la zone de réception sont elles systématiquement réceptionnées et contrôlées ? 	Oui



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les allées et venues dans l'aire de réception sont elles surveillées ? 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le port du badge obligatoire est- il respecté par le personnel de l'entrepôt ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les intérimaires ont -ils un badge ou un autre signe distinctif reconnaissable ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-il possible pour un employé de travailler seul dans une zone de l'entrepôt non surveillée ? (interdit) 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les rideaux de quai sont- ils maintenus fermés en dehors des moments de déchargement ? (obligatoire) 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les chauffeurs ont- ils le droit de se déplacer en dehors de la zone de réception ? (interdit) 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'accès du bureau de la réception est il restreint ? (bureau surveillé ou fermé à clef en cas d'absence) 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe t-il un programme de contrôles internes sur le site ?des check lists à effectuer à chaque étape ? 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des super contrôles sont- ils effectués sur des réceptions déjà contrôlées ? 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les achats de marchandises, le réceptionnaire s'assure qu'il existe une commande pour toute réception et que cette réception correspond au Bon de Commande en terme de quantités, qualité du produit (contrôle qualité), prix, date de livraison et fournisseur. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les autres achats (frais généraux), les personnes réceptionnant le bien procèdent à un contrôle d'adéquation entre la commande et la réception, ou vérifient que la prestation fournie est correcte. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une procédure est mise en place par l'entreprise afin d'éviter que des livraisons litigieuses (marchandise abîmée, différence de prix, retours de marchandises au fournisseur) soient réglées à tort. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les bons de réception sont classés dans un chrono séquentiel. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le rapprochement "bons de commande pré numérotés / bons de réception pré numérotés" est effectué régulièrement. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le rapprochement "inventaire physique / inventaire permanent" est effectué régulièrement. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les achats sont comparés avec les achats budgétés. 	Oui



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une réconciliation est faite chaque mois entre les achats de marchandises et les mouvements d'entrée de stocks. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un listing des commandes non livrées est édité régulièrement et est analysé. 	Non
CORRECTIONS DES RECEPTION	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe t-il une procédure à suivre en cas d'erreurs à la réception ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evalue t-on l'impact des prélèvements sanitaires sur : <ul style="list-style-type: none"> - Les stocks ? - Le coût total en fin d'année ? 	Non Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe t-il un suivi administratif pour ces prélèvements ? 	Oui
RETOURS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les bons de sortie de stocks (retour au fournisseur) sont classés chronologiquement (si possible accompagnés d'une copie du bordereau du transporteur), en attente d'un avoir. 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le rapprochement bons de sorties (retours) de stocks / bons du transporteur est effectué régulièrement. 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le rapprochement bons de sorties (retours) de stocks / avoirs (quantités et prix) est effectué régulièrement. 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le rapprochement inventaire permanent / inventaire physique est effectué régulièrement. 	Oui
Contrôle des scellés de réception	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assure t-on que les scellés ne sont pas forcés ou chauffés ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sont-ils enlevés par une personne autorisée ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refuse t-on les camions non plombés ? 	Oui
Contrôle DLC	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrôle des DLC (produits alimentaires) prend t'il bien en compte chaque référence et palette ? 	Oui
Contrôle données logistiques	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les données logistiques sont elles contrôlées (dimension des colis) ? 	Oui



EXPEDITION MAGASIN	
Réception des commandes des magasins	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les commandes magasins sont-elles passées par les magasins selon le « planning des commandes et des livraisons »? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'extraction des commandes magasins se fait-elle par une personne autorisée ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La préparation des commandes respectent-elles les conditions prescrites dans la procédure ? 	Oui
Expédition	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle-t-on les palettes sur le quai d'expédition : ▪ Rapprochement entre la liste de préparation et les palettes physiques ? ▪ Vérification de la DLC ? 	Oui Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce contrôle est-il fait par une personne autre que le préparateur ? 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe-t-il une procédure à suivre en cas d'anomalie d'expédition ? 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe-t-il un registre pour noter la casse ? 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le registre « casse » est-il remis en fin de journée au gestionnaire de stock pour faire l'ajustement informatique de la casse ? 	Oui
ENREGISTREMENT COMPTABLE	
FACTURES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les factures reçues sont classées dans un chrono. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les factures fournisseurs sont rapprochées de l'ensemble "bon de commande-bon de réception". 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les factures sont comptabilisées rapidement dès leur réception (après approbation des services émetteurs pour leur règlement). 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les factures sont contrôlées arithmétiquement par la comptabilité fournisseur. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La balance auxiliaire fournisseurs est rapprochée de la balance générale. 	Oui



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les comptes fournisseurs sont suivis régulièrement (vérification de l'absence de double comptabilisation, vérification des règlements, contrôle des retours et avoirs correspondants, lettrage). 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les comptes fournisseurs débiteurs sont analysés de façon régulière (absence de double règlement...) 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La liste des réceptions non facturées est tenue à jour quotidiennement et sert de base à la comptabilisation des FNP à la fin de l'exercice. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des procédures de cut-off efficaces sont mises en place par l'entreprise à la clôture de l'exercice. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En fin d'année les factures fournisseurs libellées en devises sont converties au taux de clôture de l'exercice (sauf en cas de couverture de couverture de change : la dette est alors devenue certaine quant à son montant) et les écarts de conversion sont enregistrés comptablement. 	Oui
AVOIRS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les avoirs sont classés chronologiquement. 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La comptabilité fournisseur, lors du suivi des comptes et de la procédure d'acceptation des factures, s'assure que tout litige ou retour donne lieu à l'émission d'un avoir de la part du fournisseur. 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une liste des retours n'ayant pas encore donné lieu à la réception d'un avoir de la part du fournisseur est tenue à jour régulièrement. En fin d'année cette liste permet de comptabiliser les avoirs à recevoir. 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les avoirs reçus sont vérifiés quant aux quantités et aux prix (rapprochement bon de retour- avoir - facture). 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les avoirs sont comptabilisés rapidement. 	Non



<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cas de contrats d'achats spécifiques avec remises conditionnelles, il existe un suivi par fournisseur et des états issus du système comptable permettant de justifier la base de calcul de ces remises. 	Oui
REGLEMENT FOURNISSEURS ETRANGERS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les factures sont transmises pour approbation aux services émetteurs avant leur règlement. L'accord des services est matérialisé par une signature et un bon à payer. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avant le règlement des factures la comptabilité fournisseurs s'assure que les acomptes et les avoirs obtenus sont déduits des paiements. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le règlement d'une facture est fait d'après l'ensemble vérifié Bon de commande - bon de réception - facture. La mention "régulé le" est apposée sur la facture. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les rapprochements bancaires sont faits mensuellement et vérifiés par des responsables. 	Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe une liste des personnes habilitées à signer les titres de paiement. Cette liste est mise à jour régulièrement et communiquée au service comptable et aux banques. 	Oui
SÉPARATION DES TACHES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La personne qui émet une commande est différente de celle qui reçoit les marchandises, de celle qui comptabilise l'achat et de celle qui émet le chèque (ou accepte la traite). 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des codes d'accès ont été mis en place pour respecter le point précédent et seules les personnes autorisées ont accès aux fichiers, programmes et enregistrements. 	Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les chéquiers sont conservés par une personne indépendante de celle qui émet les chèques, dans une armoire ignifugée et sous clé. 	Oui



2. Grille de séparation des tâches et des fonctions CYCLE ACHAT :

FONCTIONS	NATURE	1	2	3	4	5	6	7	Non Réalisé
1. réception des demandes d'achat	O			✓					
2. Etablissement des commandes	O			✓					(a)
3. Autorisation des commandes	A			✓					
4. sélection fournisseurs	O					✓			
5. établissement des bons de réception	E	✓							
6. Comparaison des bons de réception, bon de commande et bon de livraison	C	✓							
7. réception de la marchandise	O			✓					
8. Etablissement des fiches de stocks	E	✓							
9. L'inventaire physique des stocks	C	✓		✓					
10. Arrivée des factures	O		✓						
11. Attribution d'un numéro d'ordre	E		✓						
12. Comparaison des factures, des bons de commande et des bons de livraison	C	✓							
13. vérification des calculs et de la forme des factures	C						✓		
14. Regroupement des factures	F						✓		
15. comptabilisation des factures	E						✓		AUTO
16. préparation des ordres de paiement	F				✓				
17. préparation des chèques fournisseurs	F				✓				
18. signature des chèques	A							✓	
19. paiement des petites dépenses urgentes	A					✓			
20. Enregistrement des décaissements (tenue du journal de trésorerie et du journal des effets)	E						✓		
21. Annulation des pièces justificatives	A						✓		
22. Suivi des avoirs à recevoir	C								N/A
23. Accès à la comptabilité générale	E						✓		

1: Agent de sécurité siège ou magasin

2: réceptionnaire

(a) : tâche informatisée

3: approvisionneur

4: service comptabilité

5: la centrale d'achat

6: l'Agent comptable siège

7: Directeur général



Synthèse des faiblesses conceptuelles du contrôle interne du cycle achats à l'import

Au niveau de la commande :

✘ La non mise à jour du catalogue des fournisseurs autorisés pour les achats à l'import.

Risque : commande de produits déréférencés ,commande de produits en arrêt de production.

Au niveau de la réception :

✘ La non distinction entre la zone de réception marchandises et celle de l'expédition aux magasins.

Risque : confusion du personnel de la réception entre la marchandise réceptionnée et celle en attente d'expédition.

✘ Inexistence de contrôle de l'accès au niveau de la zone de réception

Risque : - intrusion et vol.

- La non protection des stocks reçus.

✘ La non restriction de l'accès au bureau de la réception.

Risque : mauvaise manipulation des applications concernant la préparation et l'expédition.

✘ Inexistence de suivi régulier des commandes non encore livrées.

Risque : - problème des évaluations de stock

- Perte liée à la fluctuation des monnaies.

✘ La non évaluation de l'impact des prélèvements sur les stocks et le coût total en fin d'années.

Risque : stocks erronés charges surévaluées.

Au niveau de la comptabilisation :

✘ Inexistence d'un système permettant de suivre et de gérer les avoirs

Risque : - Non imputation des avoirs sur les factures suivantes

- Autorisation d'avoir pour des montants différents de ceux demandés.



Au niveau de la séparation des tâches :

Les remarques dégagées au niveau de la séparation des tâches au niveau des achats locaux prévalent tout aussi bien pour les achats à l'étranger.

Les points forts du système

Au niveau des commandes :

- Toutes les commandes sont formalisées et autorisées
- Toutes les commandes sont rigoureusement suivies : l'entreprise s'assure que toutes les commandes sont correctement enregistrées .

Au niveau de la réception :

- Toutes les réceptions sont correctement enregistrées et suivies
- Tous les biens réceptionnés sont saisis et traités dans les dettes fournisseurs, sur la période appropriée.

Au niveau de la comptabilisation :

- La rapidité, et l'exactitude, et l'exhaustivité de l'enregistrement comptable des factures.
- L'exactitude de l'enregistrement analytique des factures
- Les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont correctement calculés et conformes aux biens et services reçus .
- Les dettes fournisseurs ne peuvent être ajustées que pour des raisons valides .

Au niveau du règlement :

- La régularité du paiement
- Les décaissements ne peuvent être effectués que pour des biens et services reçus .
- Les paiements effectués concernent uniquement les fournisseurs autorisés .
- Les décaissements sont correctement calculés et enregistrés.
- Tous les décaissements sont enregistrés .
- Les décaissements sont enregistrés sur la période où ils sont réalisés.



D- Les tests de permanence :

- Choix des tests à effectuer :

- Premier test :

Le premier test consiste en la vérification du respect de la procédure d'achat des produits étrangers . Concrètement, il s'agissait de sélectionner des dossiers relatifs aux commandes passées par l'entrepôt , et vérifier si ceux ci contenaient :

1. -le cadencier
2. -le bon de commande
3. -la facture
4. -le bon de réception valorisé
5. -des justificatifs de litige prix ou quantité

- **Application du test :**

L'application des contrôles cités en dessus a donné les résultats suivants :

DOSSIER	1	2	3	4	5
384/04	N/A	✓	✓	✓	✓
298/04	✓	✓	✓	✓	✓
379/04	✓	✓	N/A	✓	✓
379/04	✓	✓	✓	✓	✓
336/04	N/A	✓	✓	N/A	✓
344/04	✓	✓	✓	✓	✓
320/04	✓	✓	✓	✓	✓
319/04	✓	N/A	✓	✓	✓
300/04	✓	✓	✓	✓	✓
300/04	✓	✓	✓	N/A	✓
338/04	✓	✓	✓	✓	✓
323/04	✓	✓	✓	✓	N/A
365/04	✓	N/A	✓	✓	✓
336/04	✓	✓	✓	✓	✓

- **Conclusion du premier test :**

Les contrôles opérés sur les dossiers sélectionnés au titre des tests d'application permanente de la procédure d'achats à l'import sont positifs et satisfaisants. On peut dire sous réserve des tests qui vont suivre que la procédure est, de manière générale respectée .



- Deuxième test :

Le second test consistait à contrôler les enregistrements comptables et l'imputation des opérations dans les comptes fournisseurs. Donc pour chaque dossier sélectionné, on a :

- 1 - contrôlé l'existence de la pièce de saisie.
- 2 - Vérifié l'imputation des opérations, à travers une simulation des écritures dans le système (le logiciel informatique utilisé : agresso).

DOSSIER	1	2
384/04	✓	✓
298/04	✓	✓
379/04	✓	✓
379/04	✓	✓
336/04	✓	N/A
344/04	✓	✓
320/04	N/A	✓
319/04	✓	✓
300/04	✓	✓
300/04	N/A	✓
338/04	✓	✓
323/04	✓	✓
365/04	✓	✓
336/04	✓	✓



▪ Conclusion du second test :

Du second test, on peut conclure que l'enregistrement comptable et le traitement des comptes fournisseurs sont satisfaisants.

Conclusion :

- Les commandes ne sont passées qu'après autorisation des personnes ayant autorité pour cela.
- Les commandes sont rigoureusement suivies : l'entreprise s'assure que toutes les commandes sont correctement enregistrées .



E- Evaluation Définitive du Contrôle Interne au niveau des achats à l'import:

Après application des test de permanence, il ressort que les forces dégagées au titre de l'évaluation préliminaire du Contrôle Interne sont de véritables forces du système relatif aux achats à l'import.

En ce qui concerne les faiblesses théoriques, et étant donné qu'il n'existe guère de procédures alternatives pouvant les combler, on peut dire que ce sont des faiblesses du système de contrôle interne relatif au cycle achats fournisseurs (Achats à l'import). Ces faiblesses que nous avons relevées lors de l'examen de la procédure d'achat relative aux achats à l'import sont semblables à celles dégagées pour les procédure d'achat des produits locaux.

Faiblesse constatée	Risque existant	Recommandations
- La non mise à jour du catalogue des fournisseurs autorisés pour les achats à l'import.	- commande de produits deréférencés ,commande de produits en arrêt de production.	- Nécessité de mettre à jour le catalogue des produits import chez les acheteurs. Articles états S ou état F ; - Nécessité de coordination entre les approvisionneurs et la centrale d'achat
- La non distinction entre la zone de réception marchandises et celle de l'expédition aux magasins.	- confusion du personnel de la réception entre la marchandise réceptionnée et celle en attente d'expédition.	- Dissocier les quais d'expédition des quais de réception.
- Inexistence de contrôle de l'accès au niveau de la zone de réception	- intrusion et vol. - détournement . - La non protection des stocks reçus.	- Instaurer un accès limité aux personnes autorisées Mise en place d'un parc de stockage clôturé, alarme
- La non restriction de l'accès au bureau de la réception.	- mauvaise manipulation des applications concernant la préparation et l'expédition.	- bureau surveillé ou fermé à clef en cas d'absence)
- Inexistence de suivi régulier des commandes	- problème des évaluations de stock	- Etablir un état des commandes en attente



<p>non encore livrées.</p>	<p>- Perte liée à la fluctuation des monnaies.</p>	<p>étudié régulièrement et analysé par un responsable pour action.</p> <p>- Mettre en place une procédure d'apurement des commandes anciennes non soldées.</p> <p>- Limitation de l'accès à la transaction de la procédure d'apurement des commandes .</p> <p>- Rédiger une procédure de relance des fournisseurs.</p>
<p>- La non évaluation de l'impact des prélèvements sur les stocks et le coût total en fin d'années.</p>	<p>- stocks erronés charges surévaluées.</p>	<p>- Les échantillons prélevés par la douane doivent être valorisés et comptabilisés dans un poste de charge.</p> <p>- Corriger les stocks du montant des prélèvements.</p>
<p>- Inexistence d'un système permettant de suivre et de gérer les avoirs</p>	<p>- Non imputation des avoirs sur les factures suivantes - Autorisation d'avoir pour des montants différents de ceux demandés.</p>	<p>- Etablir un suivi des avoirs.</p>
<p>- on remarque que plusieurs personnes effectuent des tâches à la fois des tâches d'autorisation, de contrôle et d'enregistrement</p>	<p>- Ceci pourrait engendrer des erreurs, négligences ou encore des fraudes et des dissimulations</p>	<p>- Opérer une séparation des tâches. Ne pas autoriser le cumul des tâches d'autorisation, de contrôle et d'enregistrement.</p> <p>- Recruter du personnel.</p>



CONCLUSION GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DU CYCLE ACHAT FOURNISSEURS :

Après avoir effectué l'examen et l'évaluation des deux procédures constituant le cycle Achats-Fournisseurs au sein de MARJANE HOLDING , à savoir : les achats locaux et les achats à l'import , je peux me permettre de dire que les procédures relatives au cycle analysé présentent un degré de fiabilité acceptable, et sont respectées.

Seules les faiblesses relevées lors de cette analyse sont à revoir afin d'améliorer le contrôle interne du cycle achats-fournisseurs. Il s'agit donc comme cité précédemment de :

- ✦ **L'absence de contrôle sur les cadeaux.**
- ✦ **L'absence de contrôles permettant d'éviter d'effectuer des ajustements sur les comptes fournisseurs.**
- ✦ **L'absence de comparaison régulière entre dépenses enregistrées et dépenses budgétées.**
- ✦ **L'absence de système permettant de suivre et de gérer les avoirs.**
- ✦ **Du cumul de fonction et de tâches entre les mains de certaines personnes.**
- ✦ **L'éloignement de l'entrepôt du holding, se trouvant à Lissassfa , ce qui pourrait constituer une difficulté aux contrôles devant être effectués.**

Quant aux points forts du système, ils présentent des garanties acceptables quant aux objectifs de contrôle fixés (*voir en annexes*), et permettent de ce fait aux auditeurs de s'y fier lors de l'examen des comptes annuels de la société .



BIBLIOGRAPHIE

- ☞ La nouvelle pratique du contrôle interne de Coopers& Lybrand ; Editions d'organisation
- ☞ Guide du self audit de Olivier LEMANT et Pierre SHICK ; Editions d'organisation
- ☞ Le contrôle interne des risques ;Editions d'organisation
- Cours d'audit de M. KHALIFA :Professeur d'audit en 4^{ème} de L'ISCAE .
- ☞ La pratique de l'audit .Herve Laurent –ECONOMICA
- ☞ Audit interne ,méthodologie et outils fondamentaux. Collection des affaires.
- ☞ Ingénierie du diagnostic global d'entreprise. Jacques Lebraty et Robert Teller .Editions liaisons
- ☞ Rapport d'audit 2004 de Marjane Holding.

Sites web :

www.auditnet.co.ma

[Le site de la bibliothèque virtuelle CYBERLIBRIS](#)

www.copernic.com



ANNEXES