

Merci a tous !!!

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDE	
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE ARO	4
Section 1 : Historique	4
Section 2 : Activités et missions.....	6
Section 3 : Structure organisationnelle.....	9
CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE.....	12
Section 1 : Définition et évolution de l'audit interne	12
Section 2 : Caractéristiques de l'audit interne	15
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT	
CHAPITRE I : DESCRIPTION DU SYSTEME DES APPROVISIONNEMENTS DE ARO	22
Section 1 : Cycle achat	22
Section 2 : Cycle stock	34
CHAPITRE II : EVALUATION DES FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME DES APPROVISIONNEMENTS DE ARO	42
Section 1 : Les outils d'évaluation	42
Section 2 : Les forces	45
Section 3 : Les faiblesses.....	50
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS, RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS	
CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS.....	57
Section 1 : Les solutions au niveau du cycle achat.....	57
Section 2 : Les solutions au niveau du cycle stock.....	62
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS.....	68
Section 1 : Recommandations	68
Section 2 : Résultats attendus	72
CONCLUSION GENERALE.....	74

LISTE DES ABREVIATIONS

ARO	: Assurances Réassurances Omnibranches
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
AUXIMAD	: La Société Auxiliaire Maritime de Madagascar
BC	: Bon de Commande
BR	: Bon de Réception
BC Prov.	: Bon de Commande Provisoire
BC Déf.	: Bon de Commande Définitif
BL	: Bon de Livraison
CI	: Comité d'Investissement
CM	: Commission de Marché
CSA	: Chef de Service Approvisionnement
CSTM	: Chef de Service Travaux et Maintenance
CR	: Correspondance Rapide
CDC	: Chef de Département Comptabilité
CSM	: Chef de Service Maintenance
CSPV	: Chef de Service Parc Véhicules
CC	: Chargé de Communication
COTONA	: Société Cotonnière d'Antsirabe
d	: département
dSI	: département Système d'Information
dMG	: département des Moyens Généraux
DM	: Directeur Marketing
DFP	: Directeur Financier et du Personnel
DG	: Directeur Général
DGAAF	: Directeur Général Adjoint Chargé de l'Administration et Finances
DP	: Demande de Proposition
DI	: Directeur Inspection
DGA	: Directeur Général Adjoint
DTNV	: Département Terrestre Non Vie
Facture Pro	: Facture pro forma
FITATO	: Fitaterana Antananarivo Toamasina

GS	: Gestionnaire de Stock
IAS	: International Accounting Standards
IFACI	: Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
LI	: Lettre d’Invitation
PVR	: Procès Verbal de Réception
PC	: Projets de Commande
s	: service
SM	: Stock Minimum
SMATP	: Société Sino-Malgache de Travaux Publics
TCP	: Tableau de Comparaison des Prix

LISTE DES FIGURES

Figure n°01 : Organigramme de la Compagnie ARO	11
Figure n° 02 : Convention de lecture	23

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 01 : diagramme de circulation des documents d'achats d'imprimés	24
Tableau n° 02 : suite du diagramme de circulation des documents d'achats d'imprimés	25
Tableau n°03 : suite du diagramme de circulation des documents d'achats d'imprimés	26
Tableau n°04 : diagramme de circulation des documents d'achats fourniture de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretiens	28
Tableau n°05 : suite du diagramme de circulation des documents d'achats fourniture de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretiens	29
Tableau n°06 : suite du diagramme de circulation des documents d'achats fourniture de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretiens	30
Tableau n°07 : diagramme de circulation des documents directs au comptant	32
Tableau n°08 : suite du diagramme de circulation des documents directs au comptant.....	33
Tableau n°09 : diagramme de circulation des documents des entrées en stock.....	35
Tableau n°10 : suite du diagramme de circulation des documents des entrées en stock	36
Tableau n°11 : diagramme de circulation des documents des sorties en stock.....	38
Tableau n°12 : diagramme de circulation des documents de la gestion de stock	40

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises sont bouleversées par une compétitivité accrue de la globalisation de l'économie et de la recherche permanente de la rentabilité qui est l'objectif de toute entreprise. Cette raison a incité les propriétaires d'entreprises à adopter une nouvelle stratégie dans la gestion de leur entreprises d'où l'application et le suivi du contrôle interne dans la société et ce dernier est devenu comme une norme international aux sociétés anonymes.

En effet, nous avons su que l'audit interne doit obligatoirement tenir compte de l'efficacité du contrôle interne pour permettre à l'entreprise d'avoir une certaine pérennité en terme de performance en dotant d'une bonne organisation comprenant des procédures et méthodes.

Pour la compagnie ARO, en tant que société anonyme, elle met en place le contrôle interne comme outil de gestion pour atteindre au maximum le meilleur résultat qui est définie par le Directeur Générale, c'est aussi pour raison de respecter la norme pour avoir une bonne qualité et image au niveau national qu'international.

A cet égard, un entretien avec les différents responsables de la compagnie ARO lors de notre enquête préliminaire nous a suscités à fixer notre recherche sur l'audit interne afin de réviser le système de contrôle interne dans la dite compagnie. Ceci permet d'informer les responsables concernés sur les faiblesses détectées pour qu'ils puissent y remédier rapidement.

Mais compte tenu du temps qui nous a été alloués, nous avons limité notre étude dans le domaine du cycle des approvisionnements. Ce choix découle surtout du faite de son importance dans la compagnie. En effet, la fonction approvisionnement est au sein de la compagnie un prestataire interne, et son efficacité propre est liée également l'efficacité d'autres fonction et donc de la compagnie en générale.

Il est donc essentiel de se poser la question : « comment à travers l'audit interne peut on améliorer davantage les approvisionnements au sein de la compagnie ARO ? »

D'où ce présent mémoire se propose un thème qui s'intitule : « **AUDIT INTERNE DES APPROVISIONNEMENTS cas de la Compagnie ARO** »

L'approche méthodologique ayant permis la collecte et le traitement des informations indispensable à cette étude sont constitué par :

- L'analyse documentaire : au moyen des documents interne de la compagnie et les consultations d'ouvrages dans les différents centres de documentation.
- L'observation participative ayant permis l'acquisition d'informations pertinentes sur le thème et aussi l'acquisition d'expériences enrichissantes sur le plan personnel.
- L'entretien avec quelques membres du personnel, sous forme d'enquête informel et de contact direct.

Aussi les grandes lignes de notre étude se divisent en trois parties bien distinctes :

- ✓ Dans la première partie qui s'intitule : Cadre D'étude, nous allons présenter la compagnie ARO, mais aussi nous allons parler des théories relatives à l'audit interne
- ✓ Ensuite, dans la deuxième partie, qui traitera en particulier, l'Analyse de l'Existant, nous procèderons à la description du système des approvisionnements de ARO suivi de l'évaluation des forces et faiblesses de ce système et
- ✓ Enfin, dans la troisième partie, nous essayerons de proposer des solutions, des recommandations avec les résultats attendus.

En application du plan énoncé précédemment, nous allons voir la première partie de ce présent mémoire.

PREMIERE PARTIE :

CADRE D'ETUDE

L'acquisition d'une connaissance générale de la compagnie : son historique, son activité et mission, son organisation, ainsi qu'une connaissance théorique de base sur l'audit interne serait requis pour mieux comprendre ce mémoire.

De ce fait, cette première partie sera consacrée à une approche théorique, et sera scindée en deux chapitres, dont :

- Présentation de la compagnie ARO
- Approche théorique de l'audit interne

Chapitre I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE ARO

Dans ce chapitre nous allons présenter la compagnie ARO à partir de son historique, de ses activités et missions, et de son structure organisationnelle.

Section 1 : Historique

L'historique de la compagnie ARO se présente comme suit :

1.1. Evolution dans le temps de la compagnie.

La compagnie ARO (Assurances Réassurances Omnibranches) est le leader du marché malgache des assurances avec 59%¹ des parts tous secteurs confondus.

Cette position de leader repose sur une expérience qui remonte à 1935 lorsque la compagnie la PRESERVATRICE implanta une Agence générale à Madagascar et un réseau de représentation qui n'a cessé de se développer au fil des années.

- 1935 : Agence Générales du Groupe LA PRESERVATRICE, société Anonyme de droit français.
- 1965 : Délégation Générale du Groupe LA PRESERVATRICE qui jouissait d'une autonomie plus grande et réglait la quasi-totalité des problèmes. Seules les décisions importantes étaient encore prises à Paris.
- 1970 : Début de la malgachisation, nomination d'un cadre malagasy au Secrétariat Général de la Délégation.
- 1974 : Création de la « PRESERVATRICE MADAGASCAR » Société Anonyme de droit malagasy.
- 1975 : Attribution à l'Etat du monopole des opérations d'assurances et de réassurances sur le territoire malagasy, par l'ordonnance N°75-002 du 16 Juin 1975

¹ Source : ARO, fiche signalétique

- 1976 : la nouvelle dénomination ARO (Assurances – Réassurances – Omnibranches) fut trouvé et officiellement adoptée à la place de PRESERVATRICE MADAGASCAR à la suite d'un concours organisé au sein du personnel.

Ce nom ARO est un MESSAGE parce qu'à l'égard de la CLIENTELE, nœud central de toutes les réflexions et les actions de la Compagnie, ce substantif à la fois significatif en extension et en profondeur (ARO signifie PROTECTION, DEFENSE, TOUT CE QUI SERT A PROTEGER).

- 1988 : Création de la Société spécialisée dénommée FIARO, c'est-à-dire « FINANCIERE D'INVESTISSEMENT ARO » pour l'exercice autonome de l'ACTIVITE FINANCIERE DE ARO, sur le plan international, FIARO est fréquemment sollicitée par les organismes institutionnels internationaux comme la Banque Mondiale et ses filiales.
- 1995 : 20ème Anniversaire de ARO, construction de la zone industrielle d'Andranotapahina, extension du complexe hôtelier AROTEL à Antsirabe, construction du complexe commercial et administratif d'Ampefiloha, construction d'un immeuble à Sambava.
- 2005 : 30ème Anniversaire de ARO. Aro arbore toujours une solidité financière inégalée et conforte sa place de leader sur le secteur d'Assurances.

1.2. Situation Actuelle

La compagnie ARO reste toujours le leader du marché malgache des assurances avec 59% ² des parts, tous secteurs confondus. La solidité financière de la Compagnie d'une part et ses partenariats avec les plus grands réassureurs mondiaux (Munich Re, Partner Re, Africa Re, Best Re, etc) d'autre part lui permettent de garantir la promesse faite à ses clients qui est de leur assurer les conditions pour « Vivre et entreprendre avec sérénité ».

² Source : ARO, fiche signalétique

Section 2 : Activités et missions

Maintenant nous allons voir les activités et missions de la compagnie ARO.

2.1. Activités

La Compagnie ARO est une institution financière caractérisée par trois activités indissociables.

- L'assurance
- La réassurance
- Investisseur financier

2.1.1. L'assurance

L'assurance³ est une opération par laquelle une partie « l'assuré », se fait promettre, moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie l' « Assureur » qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique ».

D'une manière générale, les activités d'assurances reposent sur un « Risque ».

- Soit un événement futur, incertain c'est-à-dire ne dépendant pas exclusivement de la volonté de l'assuré,
- Soit un événement certain mais dont la date de survenance est inconnue et/ou imprévisible.

Les opérations d'assurances sont divisées en deux branches :

- Les Assurances VIE sur les personnes humaine ou Assurance de personne : la prestation de l'Assureur est fonction de la somme fixé conventionnellement à la souscription.
- Les assurances NON-VIE ou Assurances de bien ou de dommage : la prestation de l'Assureur est limitée au montant du dommage occasionné à un tiers ou subi par

³ Source : ARO, document référentiel

l'assuré (indemnité). Cette catégorie d'assurance est subdivisée en deux à savoir l'Assurance de choses et l'assurance de responsabilité civile.

2.1.2. La réassurance

Elle peut être définie comme une opération qui consiste pour un Assureur à s'assurer lui-même auprès d'un Assureur spécial appelé « Réassureur » moyennant paiement d'une partie des cotisations ou primes.

ARO accepte des engagements de réassurance aussi bien sur le plan international. C'est ainsi qu'elle intervient à deux niveaux :

- En acceptation « directe » elle réassure directement.
- En rétrocession, quand elle réassure le réassureur.

La réassurance est utile en cas de gros risques dépassant la capacité de la compagnie.

2.1.3. Investisseur Financier

Bien que théoriquement, les primes doivent pouvoir couvrir les sinistres et les autres frais, en principe, ceci ne peut se vérifier qu'à long terme.

En effet afin de sécuriser, aussi de rentabiliser le fond mis à sa disposition par la communauté des assurés, ARO doit constituer des provisions techniques. L'affectation et la gestion de ces provisions techniques qui traduit la politique financière d'une Société d'assurances et le placement approprié de ces ressources contribue à l'amélioration des résultats nets. Les placements sont répartis sur plusieurs postes :

- Placements en numéraires auprès des organismes financiers traditionnels (Bon de trésor, dépôt à terme, bon de caisse...)
- ARO pratique aussi son intervention dans le cadre des prêts hypothécaires, des investissements immobiliers (construction d'immeuble, achats d'immeubles...)
- La compagnie participe aussi à l'action de partenariat financier. Elle participe activement à la création d'entreprises nouvelles ou à la reprise des entreprises en

difficulté mais à forte potentialité de développement à court et moyen terme. Elle est donc « actionnaire » dans certaines sociétés de différents secteurs de la vie économique à savoir :

- Secteur transport
Ex : AUXIMAD, FITATO
- Secteur Textile
Ex : COTONA
- Secteur bâtiment et travaux publics
Ex : SMATP, ...

2.2. Missions

En tant que société à vocation commerciale et de prestation de services, la compagnie ARO poursuit des objectifs à long terme et à court terme.

2.2.1. Objectifs à court terme :

Les objectifs à court terme de ARO consiste à : augmenter le chiffre d'affaires des points de ventes, garantir la satisfaction total des clients par l'amélioration des prestations de services, comprendre et satisfaire les besoins de la clientèle ainsi que le savoir faire et professionnalisme

2.2.2. Objectifs à long terme :

La compagnie ARO poursuit deux objectifs à long terme : soutenir un développement accru des affaires pour le long terme et maintenir par tous les moyens sa position de « leader » par rapport à des concurrents en matière d'Assurance et selon les règles de l'art et le métier.

Section 3 : Structure organisationnelle

Cette section est consacrée à la structure organisationnelle de la compagnie, il se présente comme suit :

3.1. Organisation

Pour ce faire, nous allons voir l'organisation de la compagnie ARO au niveau de son siège social et de ses points de ventes.

3.1.1. Au niveau du siège social

Sous l'autorité de la Direction Générale, la compagnie est structurée par fonction correspondant aux unités ci-après :

- DGA Technique et Commercial regroupant trois directions et un département autonome, à savoir la Direction Technique Non-vie, la Direction inspection, la Direction Marketing, le département Vie et Assurances de Personnes DGA Administration et Finances regroupant un direction et deux départements autonomes, à savoir la Direction Financière et du Personnel, le département Systématique d'Information, le département des Moyens Généraux.
- Les Unités rattachées à la Direction Générale sont :
 - Le Secrétariat de Direction :
 - Le Protocole
 - Le Conseil Juridique
 - Le Département Réassurances
 - Le Contrôle Interne
 - Le Contrôle de Gestion

Chaque unité (Direction ou Département) est dirigée par un responsable qui porte le titre correspondant à sa fonction dans l'organigramme.

3.1.2. Au niveau des points de vente

Les réseaux de vente, placés sous la responsabilité de la Direction Marketing par délégation de pouvoir de la Direction Générale, sont constitués par :

- a) Les agences Générales et Agences Indépendantes dont le mandat sont obligatoirement déterminés par compromis de nomination.
- b) Les directions Régionales qui peuvent disposer des ramifications de vente.
 - Bureaux directs

Et/ou

- Agence ou sous Agences régies par compromis de nomination

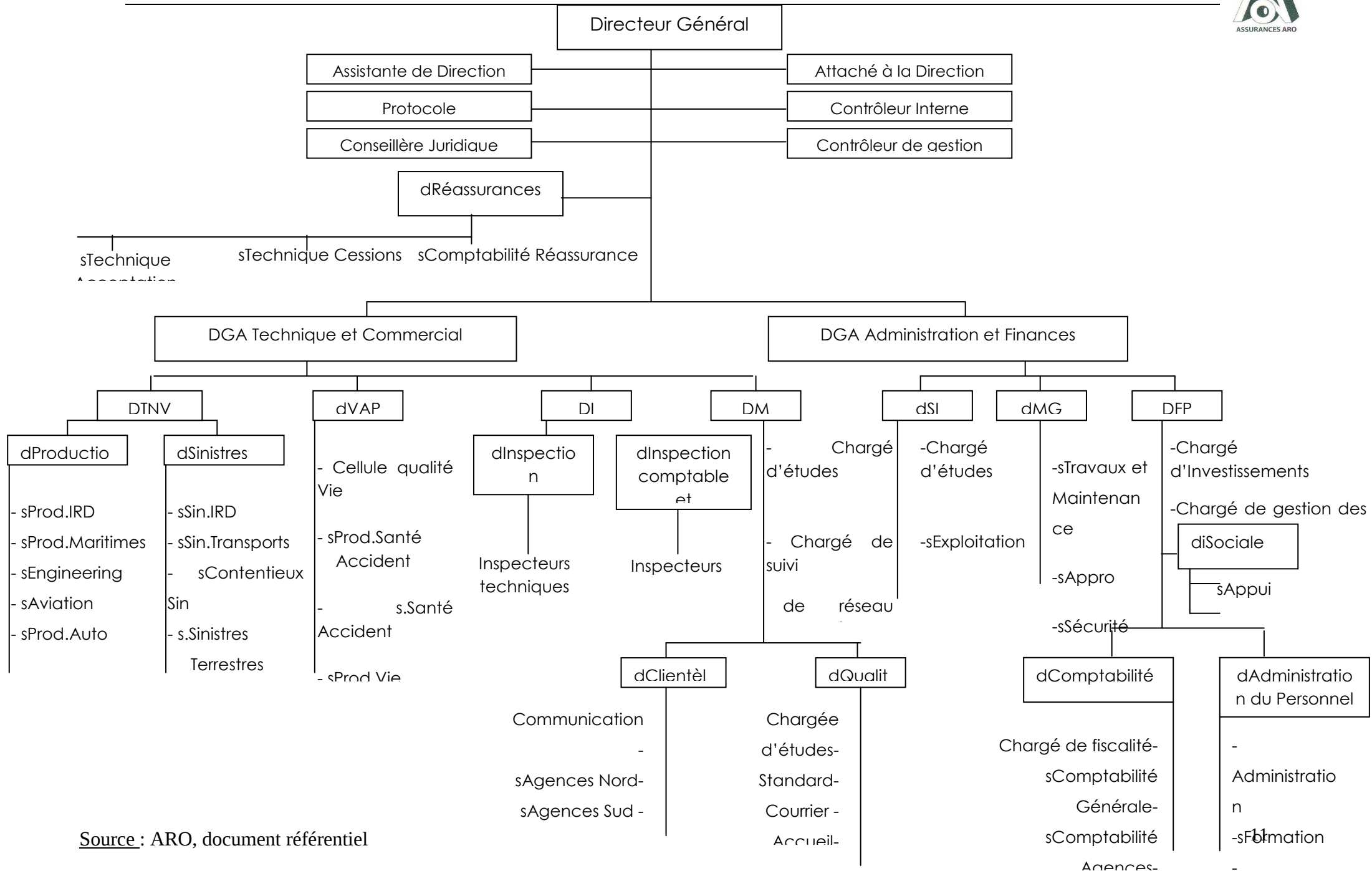
3.2. Structure de la compagnie

Le fonctionnement de la compagnie est articulé autour de deux directions générales adjointes, quatre directions, quatre départements autonomes et huit départements rattachés à chaque direction, le tout sous l'autorité de la direction générale. Chaque direction est structurée en départements, et ce dernier est structuré de division et/ou services.

3.3 Organigramme de la compagnie ARO : Figure n° 01

L'organigramme de la compagnie ARO se présente comme suit :

Audit interne des approvisionnements, cas de la Compagnie ARO



Source : ARO, document référentiel

CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE

Dans ce chapitre, nous allons faire une approche théorique sur l'audit interne, il se présente comme suit :

Section1 : Définition et évolution de l'Audit Interne

Cette section est consacrée à la définition et l'évolution de l'audit interne

1.1. Définition :

L'audit interne est dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont dispose la direction et les gestionnaires de tous les niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction général mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent des sécurités suffisantes et que les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et bien adaptées⁴.

L'audit interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite, de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats »⁵

Les définitions précédentes nous permettent de retenir les idées suivantes :

- L'Audit Interne fait partie de l'organisation de l'entreprise ; il est crée à l'intention de la Direction générale ; il est totalement indépendante des services audités et il est rattaché directement à la Direction Générale ; il est mandataire de la Direction Générale.

⁴ Selon IFAC (Institution Française des Auditeurs et Contrôles Internes)

⁵ Lionnel C. Et Gérard V. Audit et Contrôle Interne 4^{ème} Edition, Dalloz, Paris 1992, Page 35

- L'audit Interne est une fonction de contrôle au-dessus des autres contrôles dans l'entreprise, c'est à dire il fait une appréciation de l'ensemble du système en place et fait un tour de contrôle de l'autre activité.
- L'audit interne est la garantie sur le plan interne du respect des règles, des normes comptables (respect des règles légales dans son activité normale).
- L'audit interne participe à la protection du patrimoine de l'entreprise (vérification permanente du compte).

1.2 Evolution de l'audit interne

L'évolution de l'audit interne se divise en deux parties : premièrement l'aspect historique et deuxièmement le progrès de la notion d'audit⁶.

1.2.1 Aspect Historique

Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents. Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrements indépendantes. Mais le mot « audit » ne s'est apparu que sous l'empire romain et plus spécifiquement dès le 3^{ème} siècle avant Jésus Christ, où il était d'un sens plus large. Etymologiquement, le terme « audit » d'origine latine « auditus » signifie **audition**. Des questeurs, qui étaient des fonctionnaires du Trésor, sont chargés de cette mission. Ils étaient tenus de rendre compte oralement devant une assemblée composée « d'auditeurs » qui approuvait par la suite les comptes. Ultérieurement, ce contrôle s'est développé suite aux efforts des anglais. De même ses objectifs, qui se sont axés principalement à la détection de fraude, progressivement vers la recherche d'erreurs puis à la publication d'opinion sur la validité des états financiers, enfin sur leur régularité et sincérité.

Ce n'est qu'au XIX^{ème} siècle que les législateurs ont institué le contrôle des sociétés par des agents externes en raison du : développement de l'industrie, le commerce, les banques, les assurances..., la charge qui pèse sur l'auditeur reconnu en tant que garant des détenteurs de capitaux à l'égard des abus des gestionnaires.

⁶ Renard J. Théorie et pratique de l'audit interne, Paris 1994, 352 pages

Dés le début du XX^{ème} siècle et avec la crise de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information fiable, un accroissement des besoins du monde des affaires en audit s'est accru. Aux Etats Unis, et suite à cette crise, les sociétés cotées sont obligées de pratiquer l'audit par des membres de l'AICPA. La République de Madagascar fait partie de l'Union Francophone de l'Audit Interne - UFAI - en qualité de membres titulaires au même titre que la Belgique, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, France, Haïti, Liban, Luxembourg, Mali, Maroc Sénégal, Suisse, Tunisie, depuis sa fondation en 1988 à l'initiative de l'IFACI ; ayant pour vocation de promouvoir et de développer la pratique professionnelle de l'audit interne dans les pays totalement ou partiellement d'expression française, en regroupant les associations d'auditeurs internes de ces pays.

Notons qu'au niveau national qu'international, la révision comptable, devenue audit, fait l'objet de travaux constants qui débouchent essentiellement sur les normes internationales d'audit : les ISA. De nos jours l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens, et face à une variété des besoins, l'audit s'élargissait à d'autres domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitements de l'information.

1.2.2 Le progrès de la notion d'audit

L'audit s'est limité autour de l'audit comptable du commissariat aux comptes avec pour objectif la certification des états financiers. Mais, il s'est apparu rapidement que les missions d'audit peuvent être utiles à plusieurs utilisateurs des états financiers ; d'où le besoin à un recours à l'audit contractuel et à l'audit interne se fit ressentir. L'intervention de l'auditeur pour contrôler les états financiers peut être imposée par la loi, c'est la forme la plus traditionnelle de l'audit qui est pratiquée par le commissaire aux comptes et qu'on la nomme « l'audit légal » ou « révision légale des comptes ». Mais le contrôle de l'information peut être demandé par un tiers intéressé ou un membre de l'entreprise, et dans ce cas la relation entre le prescripteur et l'auditeur devient contractuelle ou conventionnelle. Tel est le cas d'un dirigeant qui souhaite connaître la qualité des états financiers produits par son entreprise, ou un futur actionnaire qui demande un audit comptable de l'entreprise avant d'acheter des actions ou des parts sociales. Le caractère

contractuel conféré ainsi à la mission d'audit en étend considérablement le domaine initial, et modifie le cadre des relations entre auditeur et prescripteur, ou auditeur et audité.

D'autre part, l'importance du volume d'informations comptables et financières fait augmenter le risque d'erreurs et d'omissions, et par conséquent un coût élevé d'un contrôle approfondi externe. D'où les entreprises ont progressivement mis en place des services internes, chargés d'effectuer des missions de contrôle comparables à celles qu'effectuent les auditeurs comptables externes. L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une entreprise pour contrôler et gérer une entreprise. Avec le développement de l'audit interne, les entreprises perçoivent l'intérêt que présenterait pour elles l'expression d'une opinion sur des informations autres que l'information comptable et financière. Chaque fonction de l'entreprise, chaque type d'opérations et à la limite chaque information devient ainsi un objet potentiel d'audit. Citons par exemple, l'audit des achats, l'audit de la production, l'audit social, l'audit informatique, etc. Cependant, les travaux dans les différents domaines d'audit sont très inégalement avancés. Certains recouvrent déjà une réalité pratique, comme l'audit social ; d'autres en revanche font figure de possibles développements.

En d'autres termes, le concept d'audit connaît aujourd'hui une grande fortune même si, globalement, la réflexion sur les extensions possibles de l'audit avance plus rapidement que les travaux en vue de la mise en œuvre de ces missions. En matière d'audit comptable, les critères utilisés sont bien connus. L'opinion de l'auditeur doit être exprimée en termes de régularité et de sincérité des états financiers. Dans une perspective d'utilisation de l'audit à des fins de gestion, le critère « d'efficacité » fût récemment mis en évidence.

Section 2 : Caractéristiques de l'audit interne

Les caractéristiques de l'audit interne se décrivent à travers ses objectifs, son champ d'application, et ses typologies⁷.

⁷ Renard J. Théorie et pratique de l'audit interne, Paris 1994, 352 pages

2.1 Objectifs

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et /ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

2.1.1 La régularité:

A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que:

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement,
- Les opérations de l'entreprise sont régulières,
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables,
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler "audit de conformité": les juristes distinguent que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais dans les deux cas, la démarche est la même: comparer la réalité avec le référentiel proposé. C'est donc par rapport à un référentiel que l'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires, il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin; proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

2.1.2 L'efficacité :

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité. L'auditeur cherche ici un

écart entre les résultats et les objectifs, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit, mais aussi "le pourquoi" de cet écart et le "comment" réduire.

2.1.3 La pertinence :

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés. L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à l'entreprise prise dans son ensemble afin de se prononcer sur:

- la cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- La qualité des orientations de la direction générale, la pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus à y parvenir.

Il faut noter qu'à chaque niveau d'objectif correspond un type d'audit interne à savoir:

- l'audit comptable et financier ;
- l'audit opérationnel ;
- l'audit de management ou direction.

2.2 Champ D'application De L'audit Interne

Le champ d'action de l'Audit Interne s'est fortement élargi depuis son adoption en France dans les années 1960 : Issu du contrôle comptable et financier, il recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations. L'Audit Interne apporte sa contribution à l'ensemble d'activités de l'organisation car dans chaque domaine (financier, administratif, informatique, sécurité, industriel, commercial ou social), diriger, c'est toujours planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et en contrôler la marche. L'auditeur interne a ainsi une fonction d'assistance au management et il combine les rôles d'auditeur et de consultant.

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

2.2.1 L'objet

Ceci va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales. Les premiers portent sur un point précis en un lieu déterminé ; par contre les seconds dits généraux ne connaissent aucune limite géographique (frontière)

2.2.2 La fonction

Autre critère qui peut bien évidemment se marier avec le précédent, on parle alors des missions unifonctionnelles ou des missions plurifonctionnelles :

- La mission unifonctionnelle, cette dernière ne concerne qu'une seule fonction, qu'elle soit spécifique ou générale.
- La mission plurifonctionnelle, celle où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

Du domaine couvert par la mission de l'audit interne. La mission de l'audit interne couvre tous les domaines de gestions. L'audit interne doit avoir accès sans limitation, aux documents et données relatifs à la gestion. Dans le cadre des missions d'assurance l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, système ou tout autre sujet.

2.3 Typologies d'audit interne

Les typologies d'audit interne sont : l'audit comptable et financier, l'audit opérationnel, et l'audit de direction ou management

2.3.1 L'audit comptable et financier

La définition même de l'audit suppose la possibilité d'apprécier une réalité par comparaison à une norme. Dans le cadre d'audit comptable et financier, la réalité étant les informations produites par l'entreprise, la norme étant les règles, les lois, les méthodes d'enregistrement et les instructions de la direction générale.

En effet, l'audit financier et comptable s'intéresse aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies, les traitements comptables et l'information financière publiée par l'entreprise.

L'action de l'auditeur interne concerne, entre autre, l'appréciation de l'évaluation du contrôle interne comptable mise en place par l'entreprise dans le but de se prononcer sur la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière produite par l'entreprise.

2.3.2 L'audit opérationnel

L'audit opérationnel est une évaluation périodique, continue et indépendante de toutes les opérations de l'organisation en vue d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités administratives; et ce par l'appréciation objective des opérations et la formulation des recommandations appropriées. L'audit opérationnel comprend l'analyse et l'évaluation des éléments de la gestion (planification, organisation, direction et contrôle), c'est à dire, les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, les politiques et procédures, les systèmes et méthodes, les contrôles, et les ressources humaines et physiques. Dans l'audit opérationnel il s'agit d'auditer "la réalité (les opérations)" au lieu de "l'image" que la comptabilité en donne. L'idée est donc d'auditer la réalité plutôt que sa description comptable, afin de permettre à l'entreprise de pouvoir affronter la compétition avec les meilleurs atouts.

On appelle contrôle interne, en matière de comptabilité, le choix et la mise en œuvre de méthodes ainsi que de moyens matériels et humains adaptés au cas de l'entreprise qui soient à même de prévenir sans retard les différentes irrégularités possible (intentionnelles ou non intentionnelles)

2.3.3 L'audit de direction ou management

La notation de l'audit de management reste confuse: pour les uns, il ne se conçoit que sous forme de synthèse de divers audits opérationnels. Pour d'autres, l'audit de direction est ce que ferait un président s'il avait le temps et les techniques pour faire sur tous les aspects de la gestion d'une entreprise. Mais quoi qu'il en soit il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques.

En aucun cas, l'auditeur ne peut s'intéresser au fond des choses: ce ne sont pas ses objectifs et il n'a pas la compétence pour le faire. Il faut donc dire et répéter que l'existence d'un service d'audit interne n'altère en rien la liberté de choix et de décision des directions générales. En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relèvent bien de l'audit interne. L'audit du management nécessite donc un grand professionnalisme, une bonne connaissance de l'entreprise et une autorité suffisante pour être écoutée des responsables.

Bref, cette première partie nous a ainsi permis d'avoir une prise de connaissance générale de la compagnie, à savoir son historique, son activité et mission, sa structure organisationnelle . Mais aussi, nous avons pu découvrir les théories relatives à l'audit interne.

DEUXIEME PARTIE :
ANALYSE DE L'EXISTANT

Nous avons exposée précédemment, une prise de connaissance générale de la compagnie, suivi d'une notion théorique sur l'audit interne.

Maintenant, dans cette deuxième partie, nous allons effectuer la description du système des approvisionnements de cette dernière en vue de ressortir les forces et les faiblesses y afférentes. Cette partie sera donc scindée en deux chapitres, à savoir :

- Description du système des approvisionnements de ARO ;
- Evaluation des forces et faiblesses du système des approvisionnements de ARO.

Chapitre I : Description du système des approvisionnements de ARO

Dans ce chapitre, on va effectuer la description du système des approvisionnements de Aro qui est constitué d'une part par le cycle achat et d'autre part par le cycle stock.

Section 1 : Cycle achat

Le cycle achat se décrit à travers les descriptions narratives et diagramme de circulation des documents des achats suivants : achats d'imprimés, achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien, et achats direct au comptant.

1.1. Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents d'achat d'imprimés

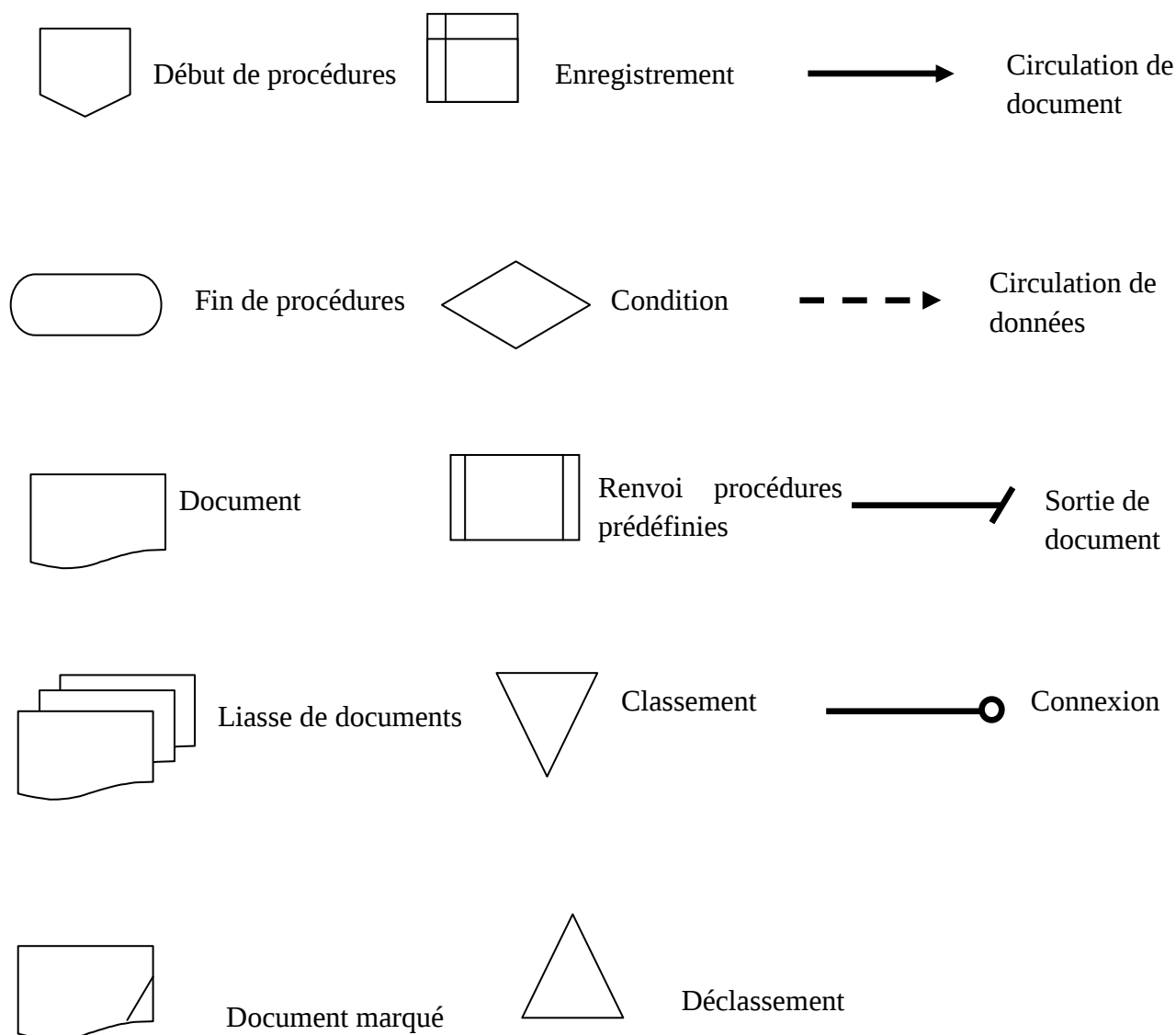
Il se présente comme suit :

1.1.1 Descriptions narratives d'achat d'imprimés

Tout d'abord, le magasinier établie une liste périodique des articles atteignant le « stock minimum », remplit les projets de commande (date d'établissement du projet, quantité en stock, stock minimum, consommation entre les deux commandes, et nouvelle proposition de commande), après le CSA analyse le projet, rectifie les quantités à commander, effectue la consultation de prix auprès d'au moins trois fournisseurs (facture pro forma), établie le tableau de comparaison de prix, propose le fournisseur suivant le rapport qualité / prix / délai de livraison, puis le dMG analyse le tableau de comparaison de prix, valide ou non la proposition, signe pour approbation, puis le CSA établie le bon de commande suivant proposition validée dans le tableau de comparaison de prix, puis le dMG vise le bon de commande, puis le DFP ou DGAAF signe le bon de commande, puis le CSA remet le bon de commande au fournisseur, valide le bon à tirer, puis le magasinier reçoit les articles commandés avec signature du bon de livraison du fournisseur, établie et signe un bon de réception, et envoie le bon de réception au CSA pour co-signature, enregistre l'entrée sur fiche de stock, et enfin le CSA reçoit la facture du fournisseur, vérifie la conformité avec le bon de commande, bon de livraison et bon de réception et exécute la procédure de règlement, inscrit la facture dans le registre de règlement, et inscrit les références des chèques de règlement.

Figure n°2 : Convention de lecture

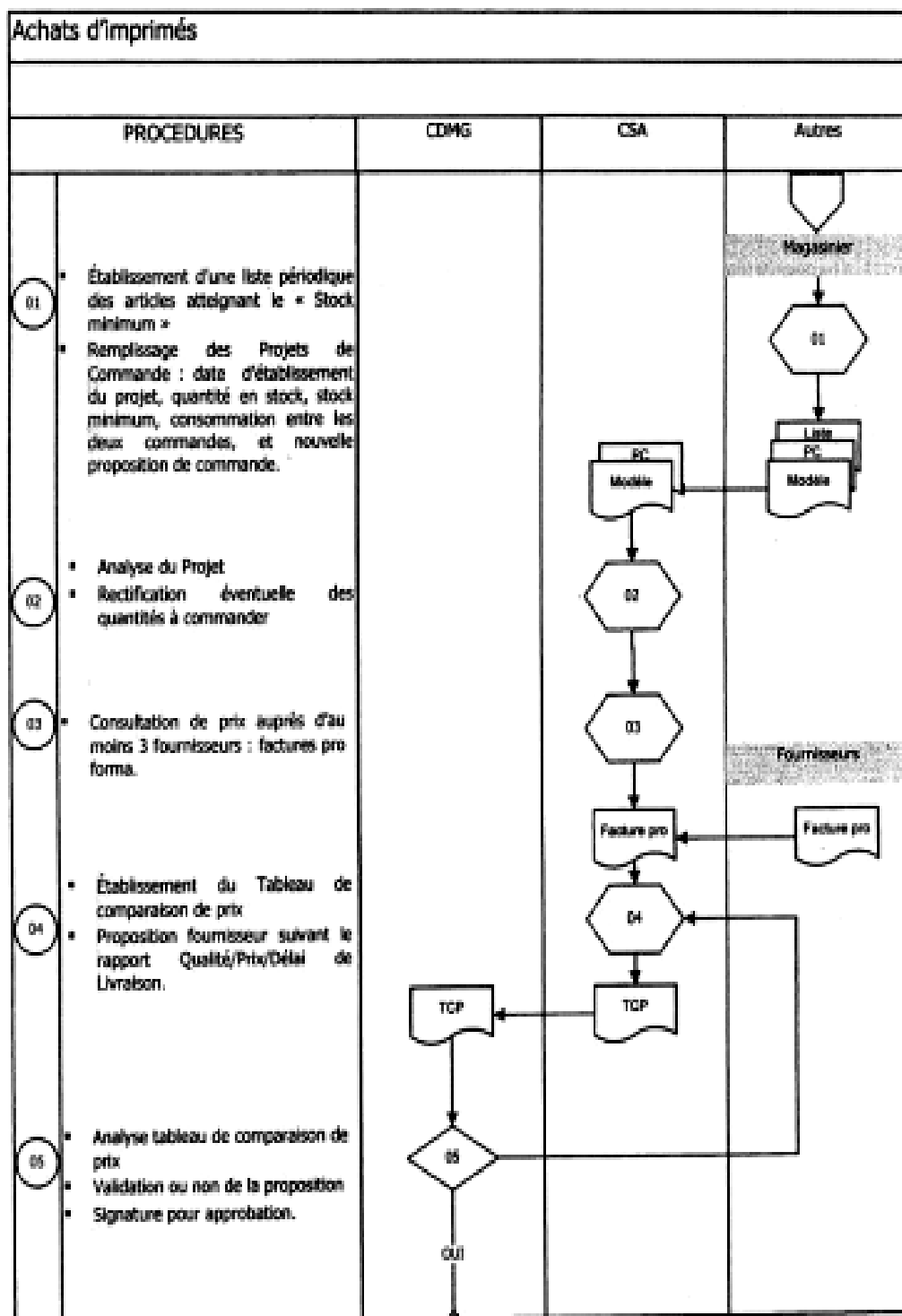
Cette convention de lecture⁸ permet de lire le diagramme de circulation des documents.



⁸ Source : Manuel de procédure du cycle achat

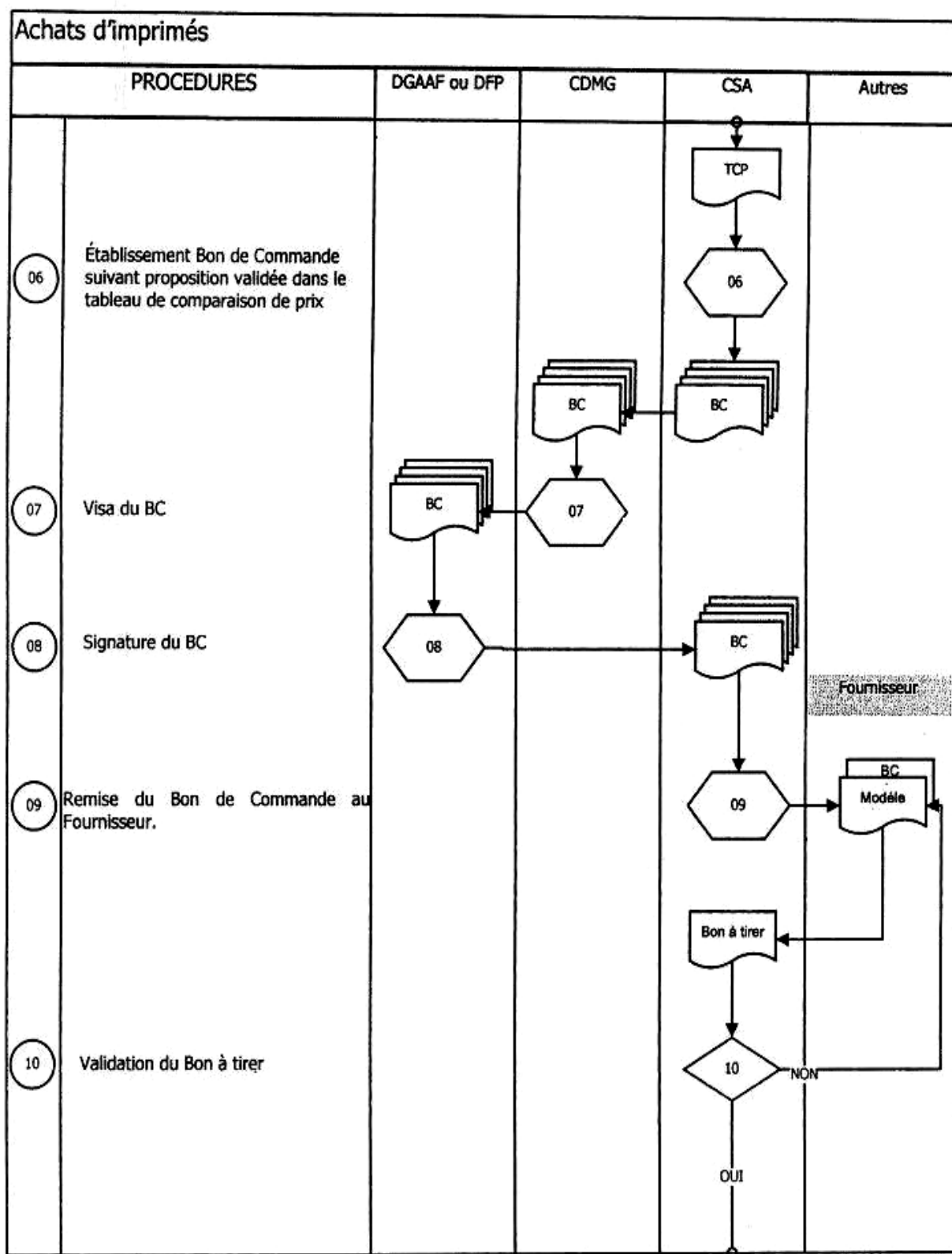
1.1.2 Tableau n°1 : Diagramme de circulation des documents d'achats d'imprimés

Le diagramme de circulation des documents d'achats d'imprimés se présente come suit :



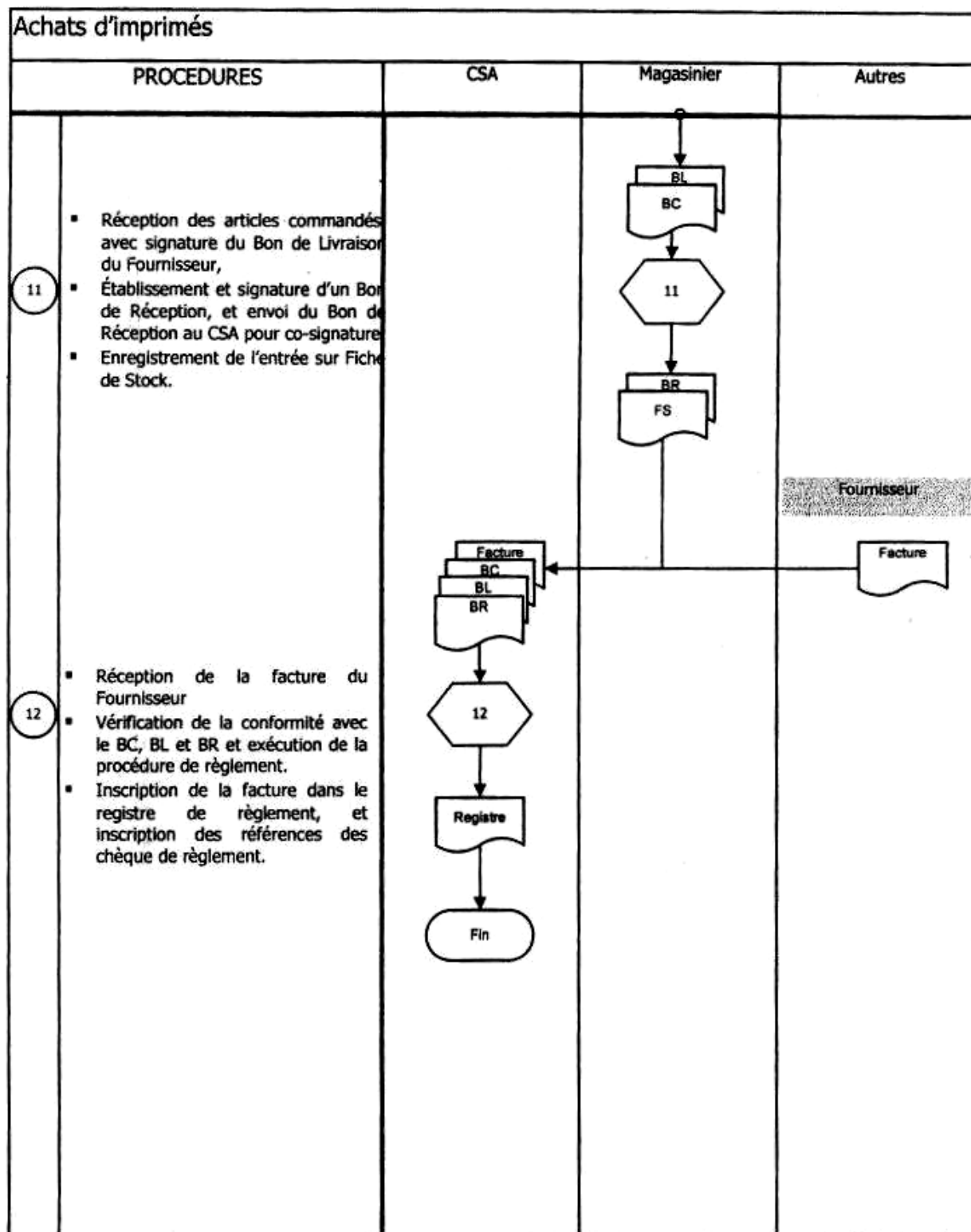
Source : manuel de procédure du cycle achat

Tableau n° 2 : suite du diagramme de circulation des documents d'achats d'imprimés



Source : manuel de procédure du cycle achat

Tableau n°3 : Suite du diagramme de circulation des documents d'achats d'imprimés



Source : manuel de procédure du cycle achat

1.2. Description narratives et diagramme de circulation des documents d'achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien.

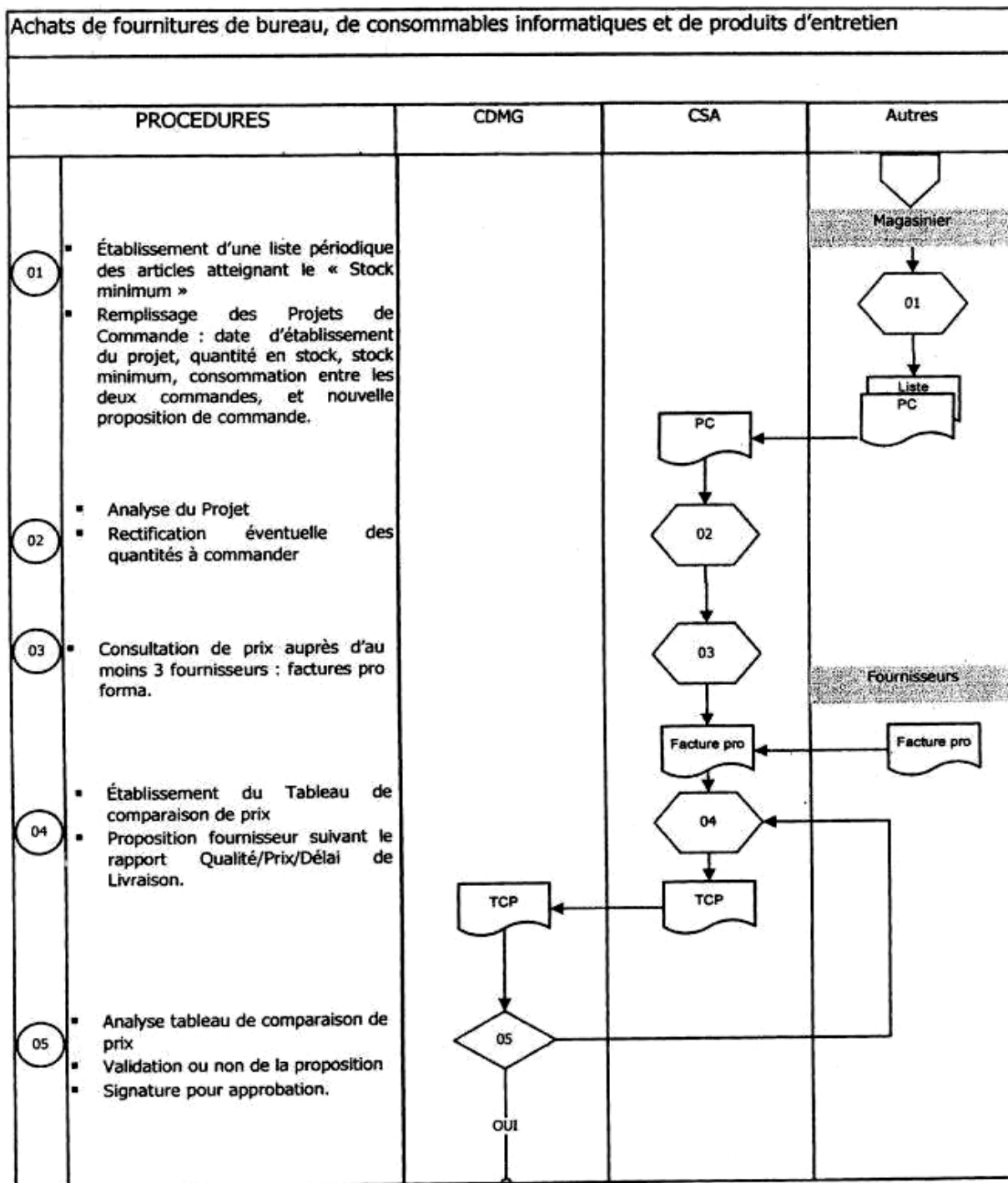
Il se présente comme suit :

1.2.1. Descriptions narratives d'achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien ;

D'abord le magasinier établie une liste périodique des articles atteignant le « stock minimum », remplit les projets de commande (date d'établissement du projet de, quantité en stock, stock minimum, consommation entre les deux commande, et nouvelle proposition de commande), après le CSA analyse le projet, rectifie les quantités à commander, effectue la consultation de prix d'au moins trois fournisseur (facture pro forma), établit un tableau de comparaison de prix, propose le fournisseur suivant le rapport quantité / prix/ délai de livraison, ensuite le dMG analyse le tableau de comparaison de prix, valide ou non la proposition, signe pour approbation, puis le CSA établit le bon de commande suivant proposition validée dans le tableau de comparaison de prix, puis le dMG bise le bon de commande, ensuite le CSA remet le bon de commande au fournisseur, après le magasinier reçoit les articles commandés, avec signature du bon de livraison du fournisseur, établit et signe un bon de réception, et envoie le bon de réception au CSA pour co-signature, enregistre l'entrée sur fiche de stock, et enfin le CSA reçoit la facture du fournisseur, vérifie la conformité avec le bon de commande, bon de livraison et bon de réception et exécute la procédure de règlement, inscrit la facture dans le registre de règlement, et inscrit les références des chèques de règlement.

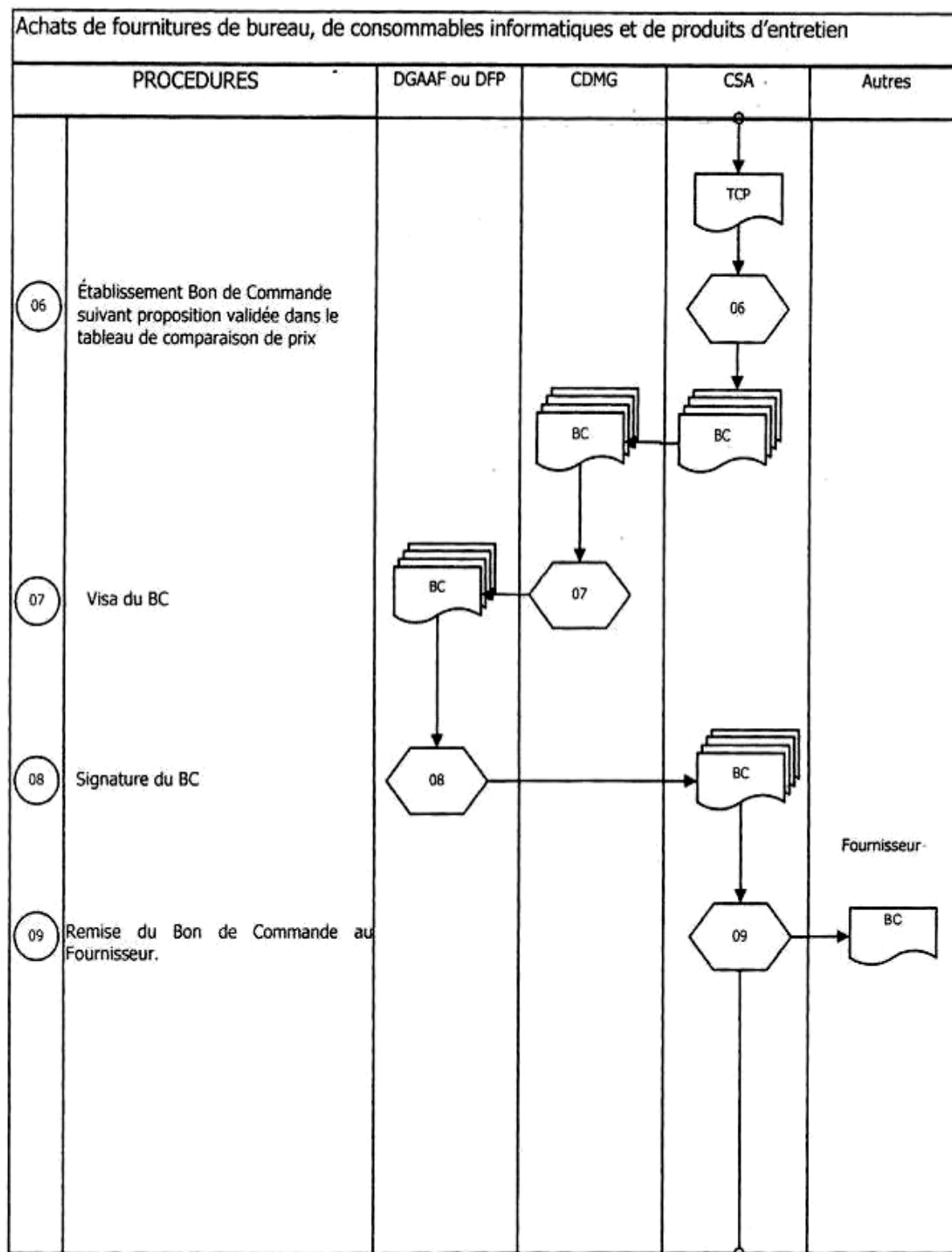
1.2.2 Tableau n°4 : Diagramme de circulation des documents d'achats fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretiens

Ils se présentent comme suit :



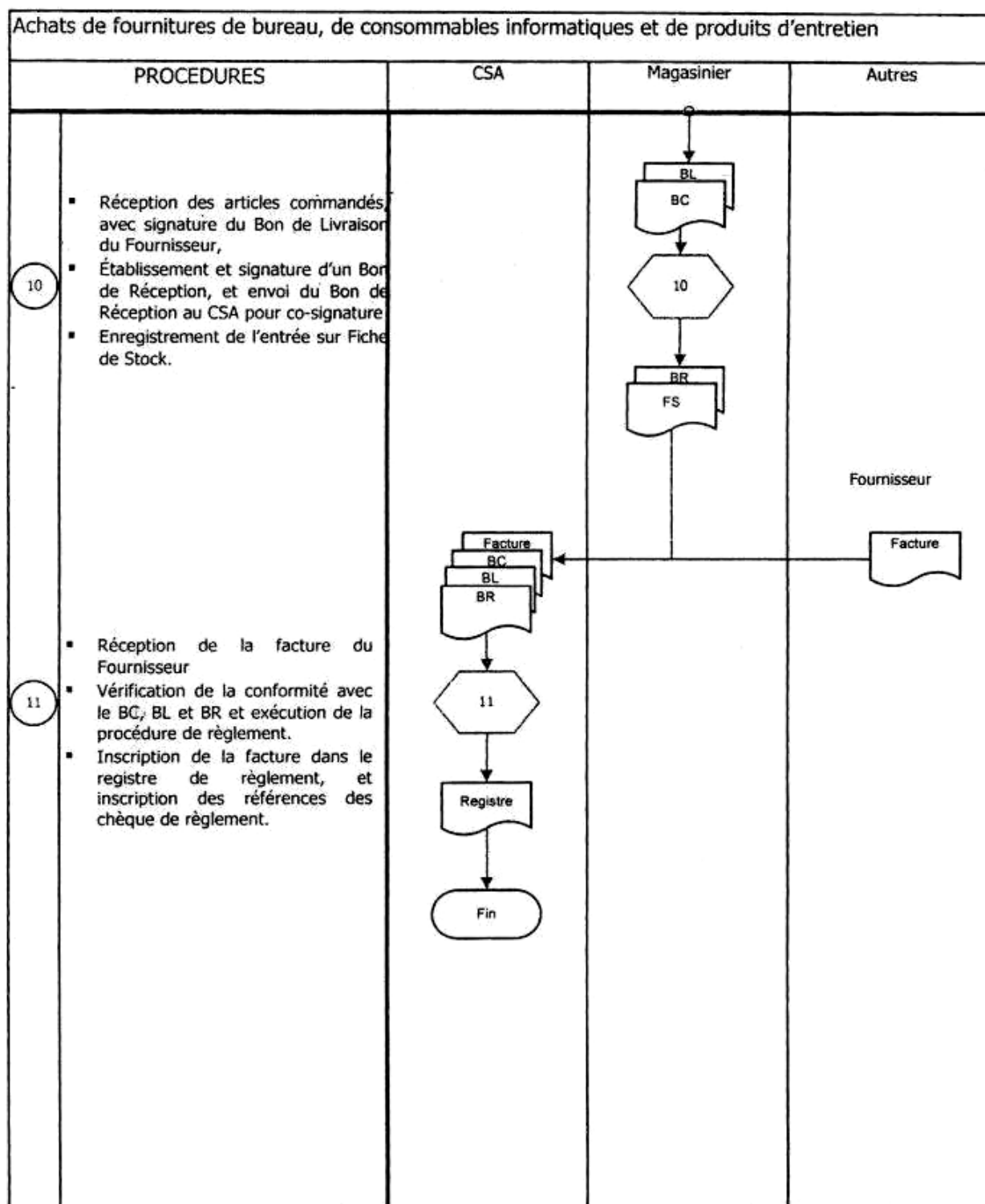
Source : manuel de procédure du cycle achat

Tableau n°5 : suite du diagramme de circulation des documents d'achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien



Source : manuel de procédure du cycle achat

Tableau n°6 : suite du diagramme de circulation des documents d'achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien



Source : manuel de procédure du cycle achat

1.3. Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents d'achat directs au comptant

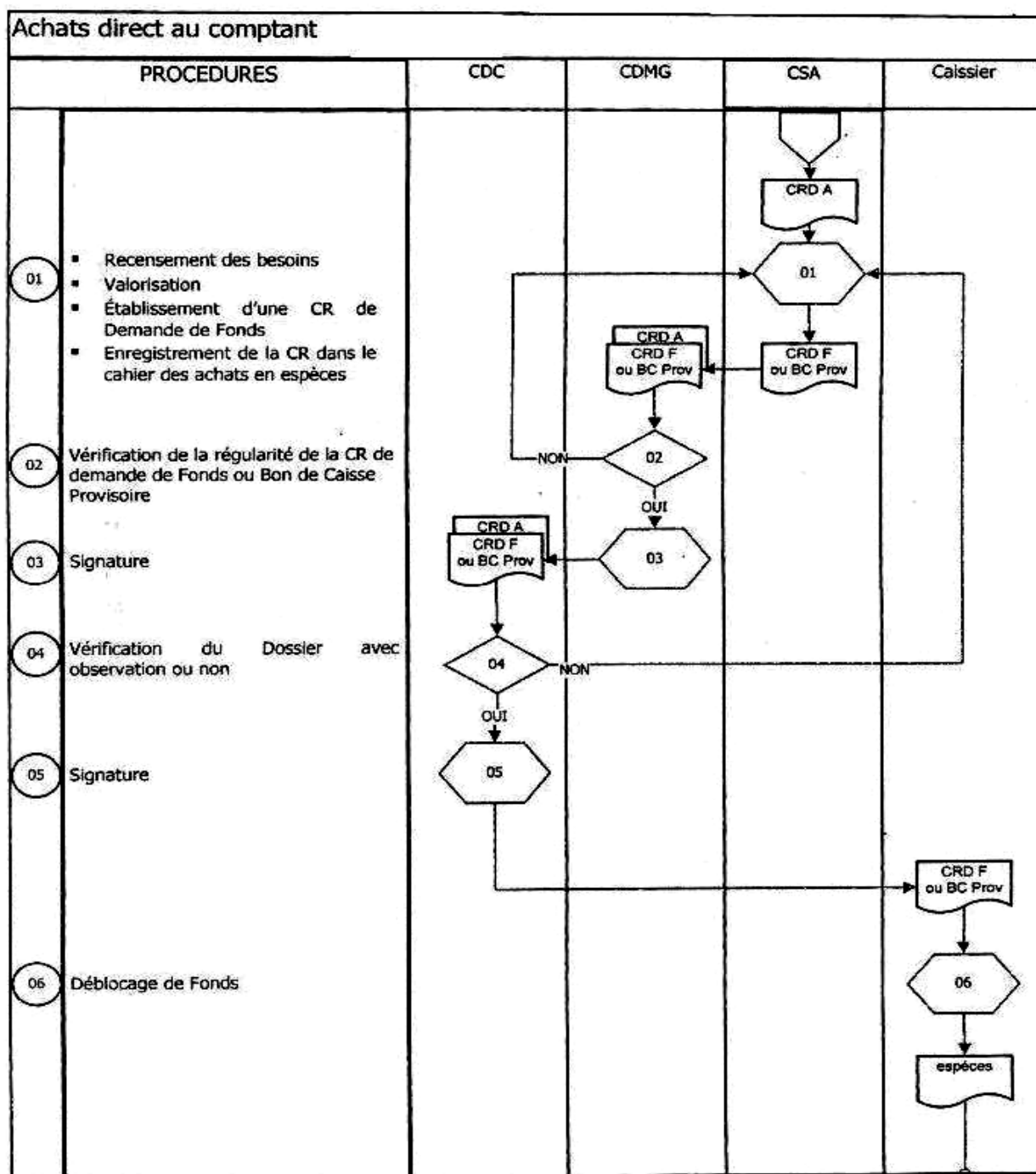
Il se présente comme suit :

1.3.1 Descriptions narratives d'achat direct au comptant

Le CSA effectue le recensement des besoins, valorise et établit une CR de demande de fonds ou un bon de caisse provisoire, ensuite le dMG vérifie la régularité de la CR de demande de fonds ou bon de caisse provisoire et signe, ensuite le CDC vérifie le dossier avec observation ou non et signe, puis le caissier débloquent le fonds, ensuite le CSA effectue l'achat des articles et remet les articles aux demandeurs, établit un bon de caisse définitif, après le dMG et CDC signe le bon de caisse définitif, ensuite le CSA remet les pièces justificatives au caissier avec le service comptable reçoit les pièces et effectue la comptabilisation.

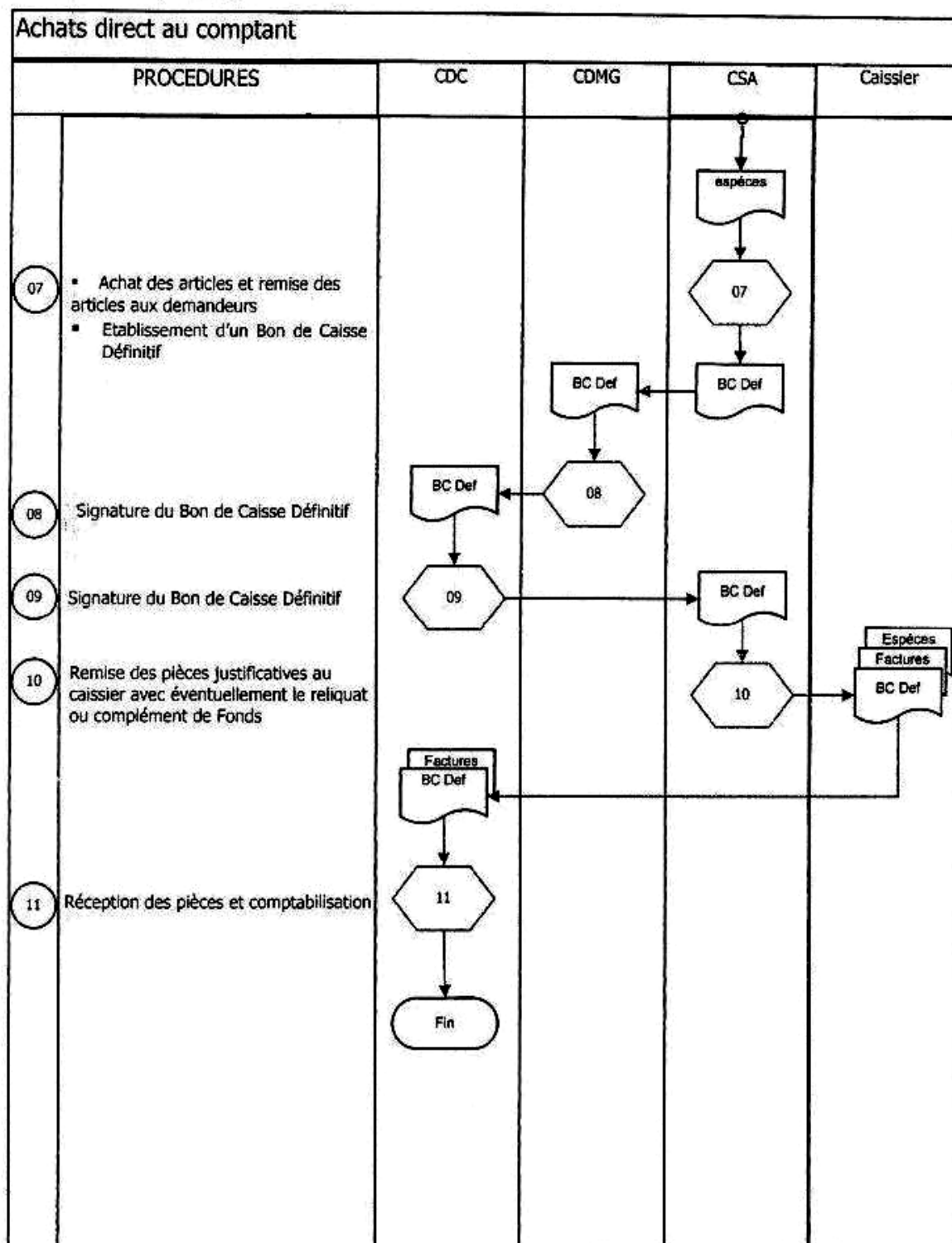
1.3.2 Tableau n°7 : Diagramme de circulation des documents d'achats directs au comptant

Ils se présentent comme suit :



Source : manuel de procédure du cycle achat

Tableau n°8 : Suite du diagramme de circulation des documents d'achats directs au comptant



Source : manuel de procédure du cycle achat

Section 2 : Cycle stock

Maintenant, on va décrire le cycle stock à l'aide des descriptions narratives et diagrammes de circulation des documents : des entrées en stock, des sorties en stock et de la gestion de stock.

2.1 Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents des entrées en stock

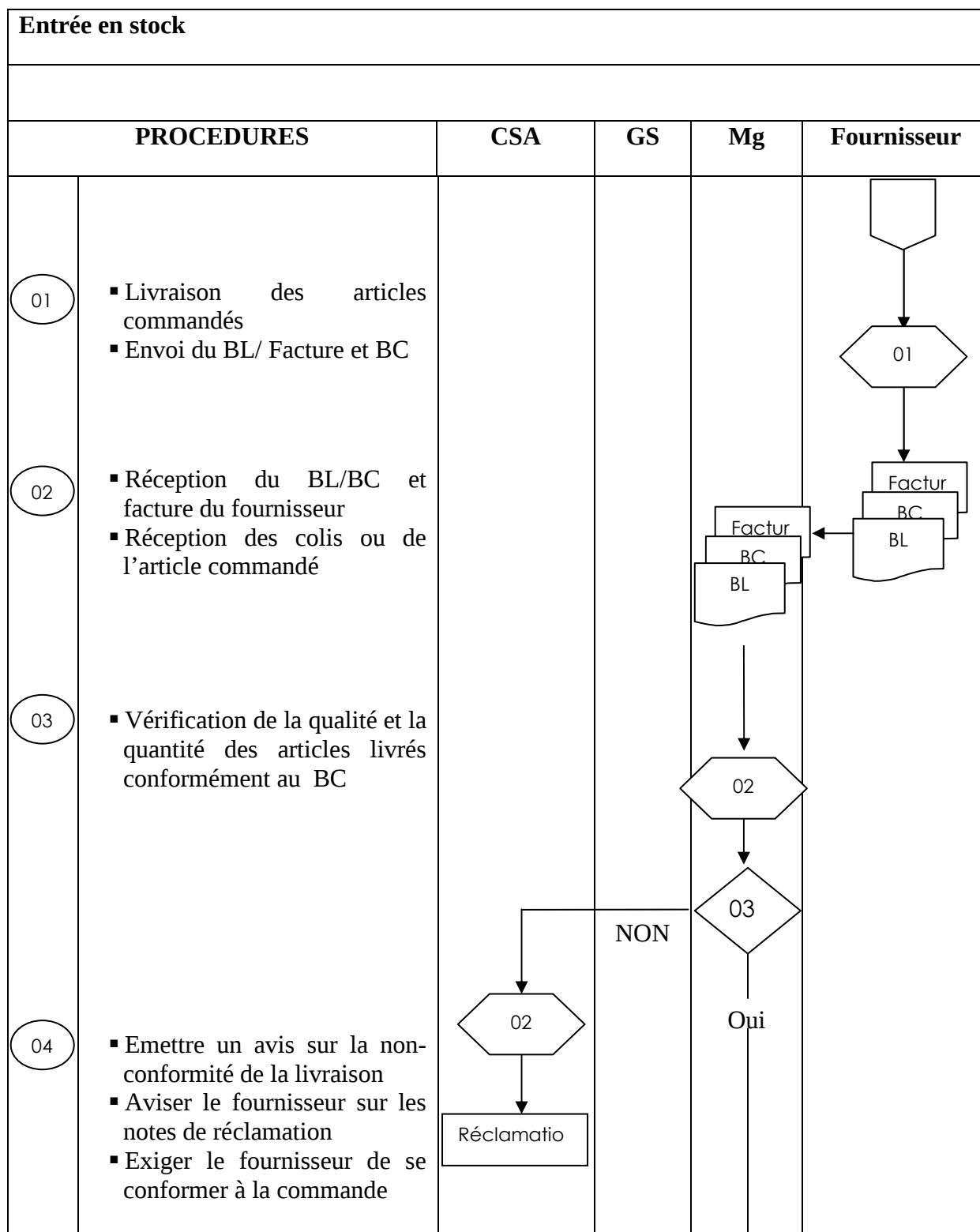
Il se présente comme suit :

2.1.1 Descriptions narratives des entrées en stock

D'abord, le fournisseur effectue la livraison des articles commandés, envoie un bon de livraison, bon de commande, et facture au magasinier, en suite le magasinier reçoit le bon de livraison, bon de commande et facture du fournisseur, reçoit les colis ou les articles commandés, effectue la vérification de la qualité et la quantité des articles livrés conformément au bon de commande, après vérification effectué par le magasinier, si les articles livrés ne sont pas conforme au bon de commande alors le CSA émet un avis sur le non-conformité de la livraison, exiger le fournisseur de se conformer à la commande, si les articles livrés sont conforme au bon de livraison alors le magasinier signe le bon de livraison, envoie le bon de livraison au CSA pour co-signature, puis il transmet le bon de livraison, bon de commande et facture au GS, range les articles , après le GS enregistre l'entrée sur les fiches de stock et dans le logiciel de gestion de stock, classe le bon de livraison et bon de commande, et transmet la facture au CSA et enfin le CSA exécute la procédure de règlement.

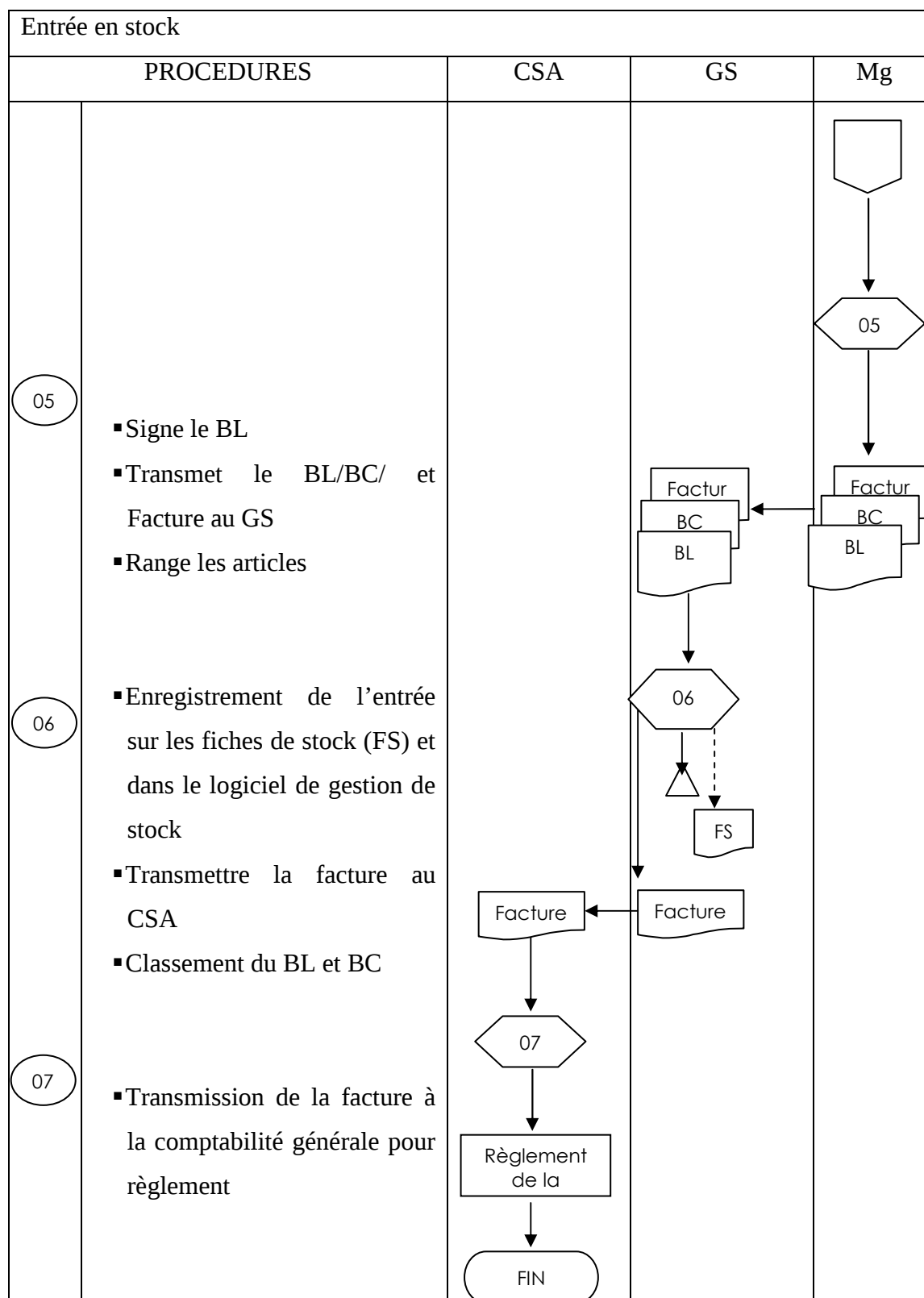
2.1.2 Tableau n°9 : Diagramme de circulation des documents des entrées en stock

Ils se présentent comme suit :



Source : recherche personnelle

Tableau n°10 : Suite du diagramme de circulation des documents des entrées en stock



Source : recherche personnelle

2.2 Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents des sorties en stock

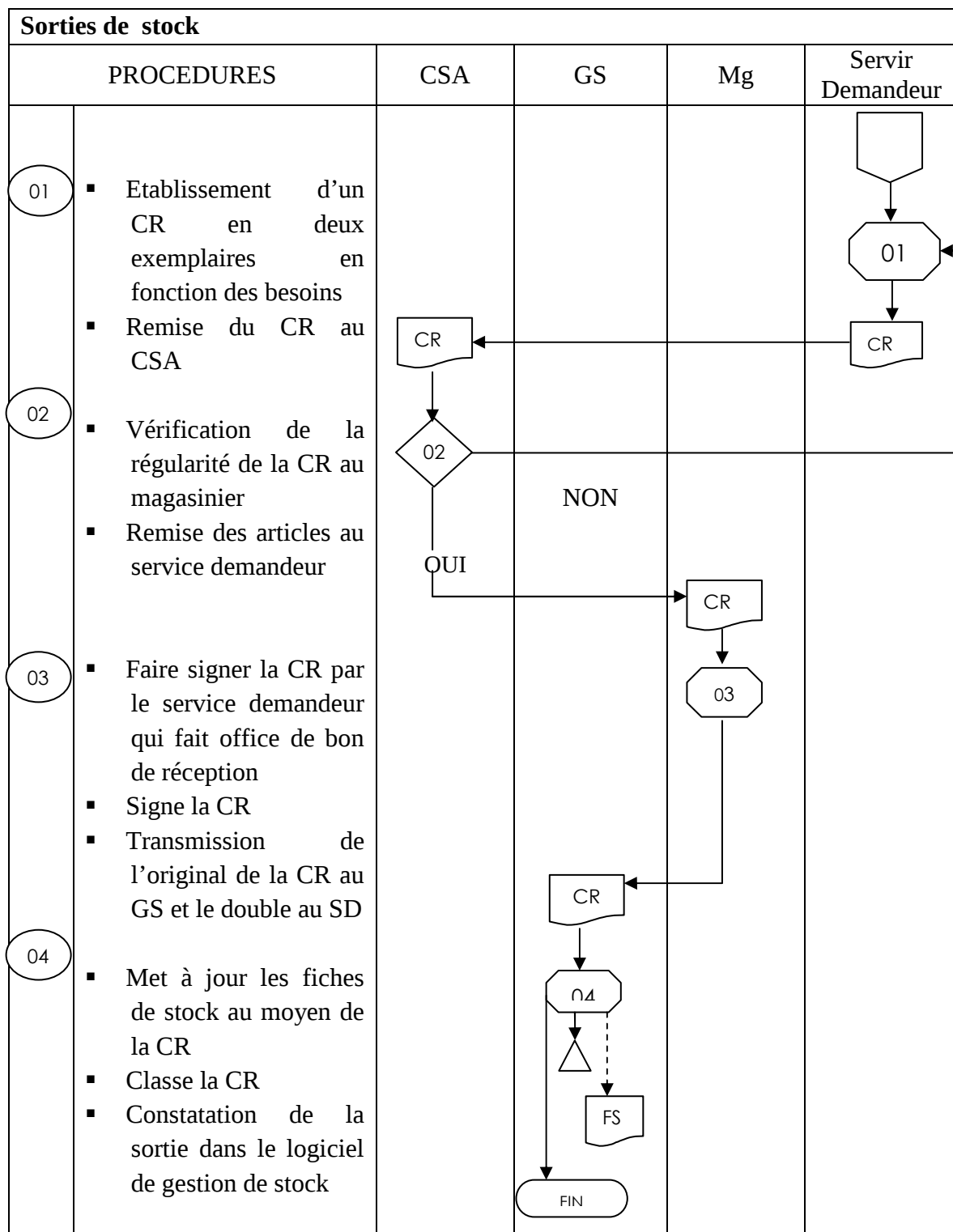
Il se présente comme suit :

2.2.1 Descriptions narratives des sorties en stock

Tout d'abord, le service demandeur établie une correspondance rapide CR en deux exemplaires en fonction des besoins, remet la correspondance rapide au CSA, après le CSA vérifie la régularité de la correspondance rapide, remet la correspondance rapide au magasinier, ensuite le magasinier remet les articles au service demandeur, fait signer la correspondance rapide par le service demandeur qui fait office de bon de réception, signe la correspondance rapide, transmet l'original de la correspondance rapide au GS et le double au service demandeur, et enfin le GS met à jour les fiches de stock au moyen de la correspondance rapide et constate la sortie dans le logiciel de gestion de stock.

2.2.2 Tableau n°11 : Diagramme de circulation des documents de sorties en stock

Il se présente comme suit :



Source : recherche personnelle

2.3 Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents de gestion de stock

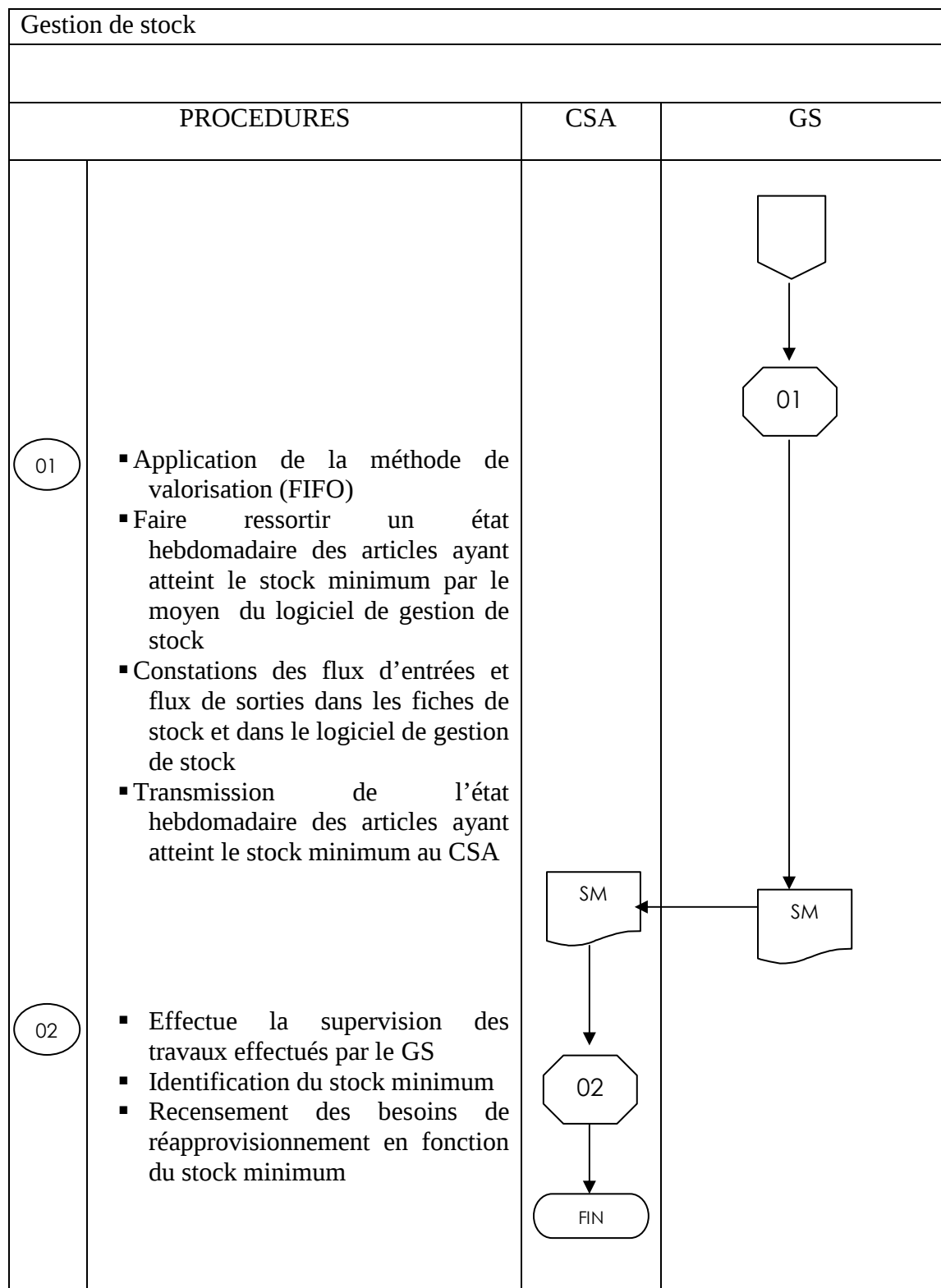
Ils se présentent comme suit :

2.3.1. Descriptions narratives de gestion de stock

Premièrement, le GS fait ressortir un état hebdomadaire des articles ayant atteint le stock minimum par le moyen du logiciel de stock, constate les flux d'entrées et flux de sorties dans les fiches de stock et dans le logiciel de gestion de stock, transmet l'état hebdomadaire des articles ayant atteint le stock minimum au CSA, et deuxièmement le CSA effectue la supervision des travaux effectuées par le GS, identifie le stock minimum et effectue le recensement des besoins de réapprovisionnement en fonction du stock minimum.

2.3.2 Tableau n°12 : Diagramme de circulation des documents de la gestion de stock

Il se présente comme suit:



Source : recherche personnelle

Donc, ce premier chapitre nous a permis de découvrir le système des approvisionnements de ARO à l'aide des descriptions narratives et digramme de circulation des documents du cycle achat et du cycle stock.

Chapitre II : Evaluation des forces et faiblesses du système des approvisionnements de ARO.

Au cour du chapitre précédent, nous avons vu la description du système des approvisionnements de ARO, le chapitre suivant consiste donc à évaluer les forces et faiblesses de ce système par le biais des outils d'évaluation

Section 1 : Les outils d'évaluation

Afin de mener à bien l'évaluation du système des approvisionnements de ARO, on a utilisé deux outils principaux : les questionnaires d'audit et les tests de permanence. Ils se présentent comme suit :

1.1. Les questionnaires d'audit

- 1°) - Existe-t-il un registre et procédure de réclamation auprès des fournisseurs ?
- Réponse du CSA : il n'existe pas de registre et procédure de réclamation auprès des fournisseurs.
- 2°) - Quel registre des commandes en cours la société tient-elle ?
- Réponse du CSA : le service approvisionnement n'utilise pas de registre des commandes en cours.
- 3°) - Existe-t-il un manuel de procédure de cycle achat au sein de la compagnie ARO ?
- Réponse du CI : il existe un manuel de procédure de cycle achat au sein de la compagnie ARO
- 4°) - Le service achat est-il bien distinct des autres services ?
- Réponse du CI : le service achat est bien distingué et indépendant des autres services.
- 5°) - Existe -t-il une séparation de fonction au niveau du système des approvisionnements ?
- Réponse du CSA : oui, il existe une séparation de fonction au sein du système des approvisionnements.

- 6°) - Pour les livraisons, un contrôle de réception est-il prévu ?
- Réponse du CSA : oui, un contrôle de réception est prévu pour les livraisons.
- 7°) - La compagnie bénéficie-t-il d'un service d'audit interne ?
- Réponse du CSA : oui, la compagnie bénéficie d'un service d'audit interne
- 8°) - La procédure est-elle claire et nette pour chaque acteur intervenant dans le cycle achat ?
- Réponse du CI : oui, la procédure est claire et nette pour chaque acteur intervenant dans le cycle achat
- 9°) - Existe-t-il une transmission systématique à la comptabilité des doubles du bon de commande et des bons de réception ?
- Réponse du CDC : Pour les achats très importants, il existe une transmission systématique des doubles des bons de commande et des bons de réception à la comptabilité, mais dans certains cas, non.
- 10°) - Le service comptable applique-t-il le « cut-off » ?
- Réponse du CDC : le service comptable applique le « cut-off », mais pas de façon permanente
- 11°) - À part l'application des procédures, existe-t-il un programme de vérification qui permet de garantir que : toutes les commandes sont fondées, toutes les marchandises ont été commandées, et que toutes les factures sont correctement autorisées et enregistrées ?
- Réponse du CSA : il n'existe pas de programme de vérification au niveau des achats, il suffit juste d'appliquer la procédure du cycle achat tout au long de l'année.
- 12°) - Existe-t-il un manuel de procédure du cycle stock au sein du service approvisionnement ?
- Réponse du CSA : non, il n'existe pas de manuel de procédure du cycle stock.
- 13°) - Les stocks font-ils l'objet de travaux d'inventaires physiques en cours et en fin d'année ?
- Réponse du CSA : non, il n'existe pas de travaux d'inventaires physiques au niveau du stock.

- 14°) - Est-ce qu'il existe un responsable stock au sein du service approvisionnement ?
- Réponse du CSA : oui, il existe un magasinier qui a la responsabilité des stocks.
- 15°) - Avant de faire entrer les marchandises en stock, le magasinier effectue-t-il un contrôle de réception ?
- Réponse du CSA : oui, il existe un magasinier qui a la responsabilité des stocks.
- 16°) - L'accès aux stocks est-il réglementé ?
- Réponse du CSA : oui, l'accès aux stocks est réglementé, seul le magasinier et les personnes autorisées pourront y avoir accès.
- 17°) - Quels sont les éléments indicatifs de contrôle utilisés au niveau du stock ?
- Réponse du CSA : les éléments indicatifs de contrôles utilisés au niveau du stock sont les suivants: tous les articles stockés ainsi que leur emplacement dans le magasin sont codifiés, utilisation des pièces approuvées pour mouvoir les stocks, utilisation des fiches de stocks, existence d'un logiciel de gestion de stock.
- 18°) - Quel genre de problème peut-on rencontrer au niveau du stock ?
- Réponse du CSA : il existe un seul grand problème au niveau du stock, le stock souffre de manque d'effectif
- 19°) - Les éléments suivants sont-ils présents au sein du service approvisionnement : un rapprochement entre quantités physique et quantités théoriques et une recherche d'écarts, un contrôle réciproque entre service (réception, expédition, magasin), des comptages physique réguliers, un contrôle par une personne n'ayant pas la garde des stocks, et des procédures d'inventaire physiques adéquates permettant des comptages exacts, ainsi que la description et l'identification des stocks endommagés ou en quantité excessive.
- Réponse du CSA : non, ces éléments sont absents au sein du service approvisionnement.

1.2. Les Tests de permanence :

Les tests de permanence consistent à vérifier si les procédures sont appliquées de façon permanente dans le temps et dans l'espace.

- Test n°1 : procédure non appliquée de façon permanente pour les achats directs au comptant

- Test n°2 : Des cas de non respect des procédures pour les achats d'imprimés et les achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produit d'entretien.

Section 2 : Les forces

Par le biais des questionnaires d'audit, on a pu évaluer les forces du cycle achat et du cycle stock qui se présentent comme suit :

2.1. Cycle achat

Après évaluation des forces du Cycle achat, on a constaté entre autre les forces suivantes : existence de manuel de procédure du cycle achat , la procédure est claire et nette pour chaque acteur intervenant dans le cycle achat, service achat distinct et indépendant des autres services, existence de séparation de fonction, existence de contrôle sur l'émission et l'approbation des commandes, existence de liste des fournisseurs et comparaison de prix, un contrôle de réception est prévu, un certain nombre d'opération est effectué avant l'enregistrement des factures, et existence d'un service d'audit interne

2.1.1. Existence de manuel de procédure du cycle achat (cf. question n°03)

Grâce au manuel de procédure du cycle achat de ARO, on peut avoir une vue d'ensemble des tâches accomplies par toute personnes intervenant dans le cadre d'une opération d'achat au sein de la compagnie ARO ;

Cette procédure est un moyen de protection mise en place afin d'éviter toute sorte de risque en matière d'achat.

2.1.2. La procédure est claire et nette pour chaque acteur intervenant dans le cycle achat (cf. question n°08)

Tous les acteurs intervenant dans le cycle achat ont une compréhension claire et nette de la procédure parce que d'une part la procédure est claire, compréhensible et d'autre part tous les acteurs intervenant ont reçues de bonnes instructions et formations.

2.1.3. Service achat distinct et indépendant des autres services (cf. question n°04)

Il existe un service bien distingué et indépendant qui sont responsables de toute les opérations d'achat au sein de la compagnie ARO, ce service est dirigé par le chef de Services Approvisionnement (CSA).

2.1.4. Existence de séparation de fonction (cf. question n°05)

Au sein de la Compagnie ARO, on peut rencontrer les services suivants :

Service initiateurs de la commande : ils émettent des « demandes d'achats » dans des limites strictement définies (en natures et en montant), mais ils ne peuvent les envoyer directement aux fournisseurs.

- Service approvisionnement : il établit les bons de commande sur la base soit des demandes d'achat, soit des besoins spécifiques. Il négocie les prix, choisit les fournisseurs et surveille les délais de livraison.
- Service stock : il reçoit les marchandises s'il s'agit des marchandises à stocker (achat d'article publicitaire, achat de fournitures de bureau, de consommable informatique et de produits d'entretien, achat de matériels informatique et achat d'imprimés)
- Service comptable : il enregistre les factures lorsque celles-ci ont été approuvées.
- Service trésorerie : il règle les factures en s'assurant de leur approbation par les personnes compétente (approbation sur la facture, la date et le moyen de paiement).

2.1.5. Existence de contrôle sur l'émission et l'approbation des commandes.

Ceci se matérialise par la signature des personnes autorisées qui doit apparaître sur le bon de commande, c'est à dire que la commande est approuvée à partir de la signature des personnes autorisées.

2.1.6. Existence de liste de fournisseur et comparaison de prix

Le Chef de service approvisionnement (CSA) de ARO effectue le choix du fournisseur qui permet d'obtenir par comparaison des possibilités offertes, le meilleur prix et délai de livraison, eu égard de la qualité exigée. Il existe une liste de fournisseurs agréés pour les achats des produits suivant : achat d'imprimés et achat d'article publicitaire

2.1.7. Un contrôle de réception est prévu (cf. question n°06)

Les livraisons ne doivent être acceptées que dans la mesure où la réception correspond à un bon de commande de l'entreprise, un certain nombre de vérifications sont effectuées :

Un contrôle de spécification et de quantité par rapprochement entre le bon de commande et le bon de livraison.

Un contrôle de qualité de la marchandise reçue s'il s'agit d'un achat très important le contrôle est effectué par le chef de service approvisionnement, sinon par le magasinier.

2.1.8. La compagnie bénéficie d'un service d'audit interne (cf. question n°07)

En effet, l'audit interne doit s'assurer en permanence que les procédures sont correctement appliquées. De ce fait, l'auditeur interne pourra porter une attention particulière au niveau des approvisionnements pour renforcer le système de contrôle interne à ce niveau.

2.2. Cycle stock

Après évaluation des forces du cycle stock on a pue citer les forces suivants : existence d'un responsable de stock, existence de contrôle de réception des marchandises à stocker, l'accès aux stocks est réglementé, tous les articles stockés ainsi que leur emplacement dans le magasin sont codifiés, utilisation des pièces approuvées pour mouvoir les stocks, utilisation des fiches de stocks, existence d'un indicateur pertinent de la fonction stock, existence d'un logiciel de gestion de stock.

2.2.1 Existence d'un responsable stock (cf. question n°14)

Au sein de la compagnie ARO, il existe un magasinier qui a la responsabilité de la réception, du stockage, de la préparation et de la distribution des biens à tous les services demandeurs ainsi que la protection de stock.

2.2.2 Existence de contrôle de réception des marchandises à stocker (cf. question n°15)

Avant de faire entrer les marchandises en stock, le magasinier effectue des vérifications physiques en quantité et en qualité.

2.2.3 L'accès aux stocks est réglementé (cf. question n°16)

Seul le magasinier et les personnes autorisées pourront y avoir accès

2.2.4 Tous les articles stockés ainsi que leur emplacement dans le magasin sont codifiés (cf. question n°17)

Les codes articles sont apposés préalablement sur les articles, ceci permet d'identifier et de protéger les stocks.

2.2.5 Utilisation des pièces approuvées pour mouvementer les stocks (cf. question n°17)

Tout mouvement de stock doit faire l'objet de l'établissement d'un document signé par le service requérant et le magasinier :

- Un bon de livraison (BL) signé par le magasinier pour constater les entrées en stock
- Une correspondance rapide (CR) ou demande d'article (DA) signé par le magasinier et le service demandeur pour constater les sorties en stock.

2.2.6 Utilisation des fiches de stocks (cf. question n°17)

Le gestionnaire de stock tient à jour les fiches de stocks, tout mouvement de stock donne lieu à un enregistrement immédiat sur les fiches de stocks.

2.2.7 Existence d'un indicateur pertinent de la fonction stock (cf. question n°17)

L'indicateur pertinent de la fonction stock est le « stock minimum ». Le gestionnaire de stock établit une liste périodique des articles atteignant le « stock minimum » et la transmet au chef de service approvisionnement pour que ce dernier effectue les processus de réapprovisionnements.

2.2.8 Existence d'un logiciel de gestion de stock (cf. question n°17)

A partir de ce logiciel de gestion de stock, le gestionnaire de stock établit hebdomadairement la situation de stock et la communique au chef de service approvisionnement.

Section 3 : Les faiblesses

Après évaluation, les faiblesses du cycle achat et cycle stock se présentent comme suit :

3.1. Cycle achat

L'évaluation du cycle achat nous permet de recenser les faiblesses suivantes : absence de registre et de procédure de réclamation auprès des fournisseurs, absence de registre des commandes en cours, manque de programme de vérification au niveau des achats, la compatibilité est mal organisée pour traiter les opérations d'achat, le service comptable n'applique pas de façon permanent le « cut-off », procédure non appliqué de façon permanente pour les achat directs au comptant, et des cas de non respect des procédures pour les achats d'imprimés et les achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien.

3.1.1. Absence de registre et de procédure de réclamation auprès des fournisseurs (cf. question n°1)

Le service approvisionnement n'utilise pas de registre et de procédure de réclamation auprès des fournisseurs le cas échéant, ceci peut causer des risques d'erreurs, d'oubli et d'omission, c'est-à-dire, que le chef de service approvisionnement risque d'oublier certaines réclamations à effectuer au près des fournisseurs.

3.1.2. Absence de registre des commandes en cours (cf. question n°2)

Le registre des commandes en cours est nécessaire pour suivre les délais de livraison afin de s'assurer que les délais de livraison prévus sont respectés, en conséquence l'absence de ce registre des commandes en cours peut entraîner des risques d'oublis et d'omissions, des retards de livraison qui peut causer des préjudices envers les services demandeurs qui attendent que leurs demandes soient satisfaites en temps voulus et recherché pour les besoins de leurs travaux.

3.1.3. Manque de programme de vérification au niveau des achats (cf. question n°11)

Au sein du service approvisionnement, il n'existe pas de programme de vérification qui permet de garantir que : toutes les commandes sont fondées, toutes les marchandises ont été commandés, et que toutes les factures sont correctement autorisée et enregistrées. De ce fait, on peut rencontrer les risques suivants : commandes non fondées, marchandises reçues sans commandes, facture non autorisées, risque de vol et de malversation dans les cas où les procédures ne sont pas appliquées.

3.1.4. Des cas de non transmission des doubles des bon de commande et des bons de réceptions à la comptabilité(cf. question n°09)

Dans certain cas, il peut arriver que la comptabilité n'est pas en mesure de détecter les marchandises reçus pour lesquelles aucune facture n'est encore parvenue, parce qu'il n'existe pas de transmission systématique des doubles des bons de commande et des bons de réceptions à la comptabilité qui peut permettre à cette dernière, d'une part, d'effectuer le regroupement en liasse du bon de commande, du bon de réception et de la facture, d'autre part , de pouvoir connaître à tout moment l'ensemble des réceptions effectuées pour lesquelles la facture n'a pas encore été reçue. De ce fait, la comptabilité ne peut pas effectuer pas un rapprochement de la facture, du bon de réception et du bon de commande en vue de s'assurer que la facture correspond à une réception accepté et légitime. Pour cela, on peut citer les risques suivants : la réception des marchandises sans enregistrement de la facture à recevoir, la réception n'est pas légitime et acceptée donc risque de vol et de malversation.

3.1.5. Le service comptable n'applique pas de façon permanent le « cut-off » (cf. question n°10)

Le « cut-off » consiste à effectuer les opérations suivantes : suivi des factures reçues, procédures d'inventaire, mention « avant inventaire » et « après inventaire » sur les factures, prendre les derniers bons de réception relevés lors de l'inventaire physique et s'assurer que les marchandises ont été incluses dans l'inventaire et que les comptes fournisseurs correspondants ont été crédités sur le même exercice, prendre les dernières factures d'achat enregistrées sur l'exercice et s'assurer que les achats correspondants sont compris dans le stock, comparer le registre des commandes en cours au registre des bons de réception sans facture, s'assurer que les bons de réception sans facture sont provisionnés, pour les quelques jours suivants la clôture, pointer les factures d'achat aux bon de retour (et vice-versa) et les avoirs aux bon de retour (et vice – versa), s'assurer de l'enregistrement sur le bon exercice, si durant l'inventaire, des marchandises en transit ont été signalées , s'assurer que la dette envers les fournisseurs est correctement enregistrée à la clôture.

En conséquence, la non application de cette procédure de « cut-off » par la comptabilité peut engendrer les risques suivants : enregistrement d'achat non rendus à la compagnie, non détection d'erreurs qui peuvent entacher les factures, et mauvais rattachement des charges à un exercice entraînant une surévaluation ou une sous-évaluation des résultats.

3.1.6. Procédure non appliquée de façon permanente pour les achats directs au comptant (cf. test n°01)

A partir des tests de permanence, on a pu constater que la procédure n'est pas appliquée de façon permanente dans le temps et dans l'espace. En effet, lors des deux achats directs au comptant d'un lecteur MP4 et d'un souris d'ordinateur, on a recensé les déviations suivantes par rapport à la procédure : absence de vérification de la régularité de la correspondance rapide de demande de bon de caisse provisoire et signature auprès du chef de département des moyens généraux (dMG), ensuite une fois l'achat des articles effectués il n'y a plus lieu d'effectuer la signature du bon de caisse définitif par le chef de département des moyens généraux (dMG) et le chef de département comptabilité (CDC), et après remise des articles aux demandeurs les factures correspondantes ne sont pas remise

au caissier ni au service comptable pour comptabilisation. Par conséquent, on peut envisager un risque de vol et de malversation.

3.1.7. Des cas de non respect des procédures pour les achats d'imprimés et les achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien (cf. test n°02)

Les cas de non respect des procédures se matérialisent par l'absence de l'étape d'intervention du chef de département des moyens généraux (dMG), en effet ce dernier devrait en premier lieu analyser le tableau de comparaison de prix établi par le chef de service approvisionnement (CSA), et enfin il doit signer la proposition pour approbation, ce qui veut dire que le chef de service approvisionnement (CSA) ne doit pas établir un bon de commande sans avoir franchi cette étape, parce que cette étape présente deux intérêts fondamentales pour les opérations d'achat : d'une part, elle permet de s'assurer qu'à chaque commande corresponde une comparaison des possibilités offertes, le meilleur prix, au égard de la qualité exigée, et d'autre part, d'éviter toute forme de commande établie dans des conditions défavorables à la compagnie comme : les prix gonflés, les majorations d'achat, et les achats non compétitif. Donc comme risque on peut citer : risque de vol et de malversation.

3.2. Cycle stock

Après évaluation des faiblesses du cycle stock, on a constaté entre autre les faiblesses suivantes : absence de manuel de procédure du cycle stock, aucuns travaux d'inventaires physiques des stocks en cour et en fin d'année, besoin de renforcement au niveau l'organisation du cycle stock, besoin de renforcement au niveau de l'identification et protection des stocks.

3.2.1. Absence de manuel de procédure du cycle stock (cf. question n°12)

En fait, un manuel de procédure du cycle stock est utile afin que tout le monde intervenants dans le cycle stock sachent leur travail. Pour cela, son absence comporte les

risques suivants : en cas de départ d'un employé, la compagnie risque de perdre de l'argent et de temps pour la formation d'un nouvel employé.

3.2.2. Aucun travaux d'inventaires physique des stocks en cour et en fin d'année (cf. question n°13)

Le service approvisionnement n'effectue pas des travaux d'inventaires physiques des stocks tout au long de l'année. En conséquence, on peut rencontrer les risques suivants : risque de vol, de détournement parce qu'il n'y a pas de contrôle des existants en magasin, et aussi un risque de népotisme au sein du service approvisionnement

3.2.3. Besoin de renforcement au niveau de l'organisation du cycle stock (cf. question n°18)

Ce besoin se matérialise par la nécessité de bien définir les responsabilités du magasinier et du gestionnaire de stock, car dans un certain cas, il arrive que le magasinier n'arrive pas à assumer tous seul la responsabilité de la réception, du stockage, de la préparation et de l'expédition des biens aux services demandeurs, de ce fait, il arrive que le magasinier perd les correspondances rapide parce qu'il est très débordé. Donc ceci peut causer des préjudices envers les services demandeurs.

3.2.4. Besoin de renforcement au niveau de l'identification et protection des stocks (cf. question n°19)

On a constaté que tous les éléments suivants qui sont en général indicatifs d'un bon contrôle en la matière sont absents au sein du service approvisionnement :

- Un rapprochement entre quantités physiques et quantités théoriques et une recherche des écarts.
- Un contrôle réciproque entre services (réception, expédition, magasin)
- Des comptages physiques réguliers et un contrôle par une personne n'ayant pas la garde des stocks.

- Des procédures d'inventaire physique adéquates permettant des comptages exacts, ainsi que la description et l'identification des stocks endommagés ou en quantité excessive.
- En effet, l'absence de ces éléments peut causer un risque de vol et détournement parce que les stocks ne sont pas bien protégés.

Donc, cette deuxième partie nous a permis de découvrir le système des approvisionnements de ARO avec les forces et faiblesses y afférentes.

TROISIEME PARTIE :
PROPOSITION DE SOLUTIONS,
RECOMMANDATIONS ET
RESULTATS ATTENDUS

Compte tenu des faiblesses constatées précédemment, nous allons tenter, dans cette troisième partie de proposer des solutions, d'apporter des recommandations, en vue d'obtenir des résultats satisfaisants. Elle sera donc scindée en deux chapitres, à savoir :

- Propositions de solutions
- Recommandations et résultats attendus

Chapitre I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Dans ce chapitre, en rapport avec les faiblesses détectées au sein du système des approvisionnements de ARO, nous tenons à proposer les solutions suivantes afin d'éviter les risques encourus. Par conséquent, nous allons voir successivement dans les sections suivant :

- les solutions au niveau du cycle achat
- les solutions au niveau du cycle stock

Section 1. Les solutions au niveau du cycle achat

Compte tenu des faiblesses du cycle achat constatées auparavant, nous pouvons envisager les solutions suivantes : renforcement du système de contrôle interne du cycle achat, amélioration au niveau de la comptabilité, et faire appel à un service d'audit externe.

1.1 Renforcement du système de contrôle interne des cycle achat

Afin de renforcer d'avantage le système le contrôle interne du cycle achat, nous pouvons insérer la procédure suivante dans le manuel de procédure du cycle achat : définir clairement les objectifs du contrôle interne de ce cycle et ensuite, mettre en œuvre un programme de vérification à ce niveau.

1.1.1 Les objectifs du contrôle interne du cycle achat

1.1.1.1 Déclenchement de la commande

Le contrôle interne doit donner l'assurance que les commandes d'achat de marchandises sont faites en fonction des besoins de l'entreprise, pour des quantités optimales et par des personnes autorisées à le faire. Ces objectifs sont indissociables des problèmes de gestion des stocks. Les procédures mise en place doivent donc permettre de répondre de manière satisfaisante aux questions suivantes :

- Qui peut déclencher la commande ?

- Quand passer la commande ?
- Quelle quantité faut-il commander ?
- A quel fournisseur doit-on s'adresser ?

1.1.1.2 Acceptation des livraisons

Dans ce domaine, le contrôle interne doit garantir principalement que : les délais de livraisons ne peuvent être acceptés que s'ils correspondent à une commande, et les livraisons sont faites selon les spécifications de la commande

1.1.1.3 Constations des dettes

A cet effet, le contrôle interne doit assurer que les dettes sont constatées au fur et à mesure de la réception des fournitures et que la comptabilité est correctement organisée pour traiter ces opérations.

1.1.1.4 Paiement des factures

Outre les objectifs relatifs aux trois phases précédentes, les objectifs spécifiques à la mise en paiement sont les suivants : les factures sont contrôlées avant mise en paiement, la mise en paiement est dûment autorisée, et les factures ne sont pas payées plusieurs fois.

1.1.2 Mise en œuvre d'un programme de vérification au niveau des achats

Un programme de vérification permet de s'assurer que toutes les commandes sont fondées, toutes les factures concernant des marchandises reçus sont correctement autorisées et enregistrées, et toutes les dépenses sont correctement autorisées et comptabilisées.

1.1.2.1 S'assurer que toutes les commandes sont fondées

Il faut considérer les points suivants :

- Pré numéroté les bons de commande, vérifier la séquence numérique et pointer aux achats correspondants ;
- Pour certains bons de commande sélectionnés, s'assurer que l'achat a été correctement approuvé.

1.1.2.2 S'assurer que toutes les marchandises ont été commandées

A cet effet, il faut considérer les points suivants :

- Pré numéroté les bons de commande, vérifier la séquence numériques et s'assurer qu'ils ont tous été pris en compte.
- Choisir certains bons de réception et s'assurer que : les marchandises reçues ont été comparées aux marchandises commandées, et la facture correspondants a été reçue ou provisionnée ;
- Tester certaines opérations, telles que : marchandises retournées ou en litige, réception partielles, etc....

1.1.2.3 S'assurer que toutes les factures concernant des marchandises sont correctement autorisées et enregistrées

Pour cela, on doit procéder aux contrôles suivants :

- Tester les procédures pour s'assurer que toutes les factures reçues sont enregistrées ;
- Choisir certaines factures et s'assurer que : les factures ont été comparées aux bons de réception correspondants, les prix ont été comparés avec ceux figurants sur les bons de commande, les tarifs, catalogues, et l'exactitude arithmétique a été vérifiée ;
- En matière d'imputation des factures , faire les sondages suivants : pointer l'enregistrement de la facture au journal d'achat et sa contrepartie (fournisseurs, créditeurs divers, etc....) additionner les journaux d'achat en ligne et en colonnes,

sélectionner des écritures au grand –livre et pointer aux journaux d’achats de l’exercice et du début de l’exercice suivant, relever et tester les opérations très importantes ou inhabituelles.

Faire rapprocher les réponses en désaccord et vérifier et s’assurer que les procédures de « cut off » sont correctes.

1.2. Amélioration au niveau de la comptabilité

Pour cela, la comptabilité doit être en mesure de détecter les marchandises reçues pour lesquelles aucune facture n’est encore parvenue. A cet égard, une bonne procédure consiste à transmettre systématiquement à la comptabilité les doubles des bons de commande et des bons de réception. Ceci permet à cette dernière, d’une part, d’effectuer le regroupement en liasse du bon de commande, du bon de réception et de la facture ; d’autre part, de pouvoir connaître à tout moment l’ensemble des réceptions effectuées pour lesquelles la facture n’a pas encore été reçue

C’est nécessaire que la comptabilité soit organisée de manière que soient évités :

- La perte ou simplement l’absence de suivi des factures fournisseurs : dans cet esprit, il est indispensable que les factures soient centralisées dès réception par la comptabilité
- Des confusions dans la tenue des comptes fournisseurs qui peuvent donner lieu à des litiges et détériorer l’image de marque de la compagnie
- Des retards de règlement qui peuvent se traduire par le versement d’indemnité
- L’enregistrement incorrect des charges nées de ces opérations

A cet égard, on peut mentionner les procédures suivantes :

- Des leur réception, les factures sont numérotées, afin de permettre leur vérification et datées afin de mémoriser leur date d’arrivée.
- Les doubles doivent être oblitérés d’un tampon « duplicata » ne pas enregistrer
- Un certain nombre d’opérations est effectué avant l’enregistrement des factures ;
- Un rapprochement de la facture, du bon de réception et du bon de commande en vue de s’assurer que la facture correspond à une réception acceptée et légitime.
- Vérification de la facture : additions, multiplications, prix unitaires
- Affectation comptable des montants figurant sur la facture

- Classer la facture enregistrée

Et enfin , le paiement des factures : le service comptable compare les éléments figurant sur la facture (prix, qualité, quantité) avec une copie des bons de réception et des bons de commande ; la mention « bon à payer » n'est portée sur la facture qu'après comparaison de celle-ci avec les bons de réception et de commande correspondants. Le bon à payer est porter uniquement sur l'original afin d'éviter de le donner plusieurs fois pour la même facture. A cette fin, lorsque la facture est reçue en plusieurs exemplaires, la mention « duplicata » est indiquée dès la réception, sur les exemplaires autres que l'original. Les factures comptabilisées portent la référence de l'enregistrement afin d'éviter les doubles comptabilisations ; les factures payées sont annulés par la mention « payé » pour éviter un double usage et portent la référence du paiement.

1.3 Faire appel à un service d'audit externe

L'appel à l'auditeur externe pour évaluer le système des approvisionnements de ARO se justifie à plusieurs points de vue : l'auditeur est spécialiste de l'analyse et de l'évaluation des systèmes, l'indépendance de l'auditeur et sur le plan financier ;

1.3.1 L'auditeur est un spécialiste de l'analyse et de l'évaluation des systèmes.

Les approches et techniques qu'il utilise font l'objet de développements continus au sein de la profession et de normes d'application très exigeantes. De plus, l'expérience acquise par les multiples missions au sein d'entreprises différentes ou semblables lui confère une compétence particulièrement intéressante pour la compagnie

1.3.2 L'indépendance de l'auditeur

Cette indépendance lui confère une grande objectivité et une grande rentabilité dans une appréciation de la qualité et de la performance de tous les éléments (procédures, organisation, personnel) qui concourent au fonctionnement du système. A cette objectivité

s'ajoute le regard neuf posé par un œil extérieur qui facilite grandement la perception des faiblesses et des anomalies

1.3.3 Sur le plan financier

Il n'est pas rare que les améliorations qui résultent des recommandations apportées par l'auditeur aient une incidence économique immédiate ou à court terme, extrêmement favorable à l'entreprise et dépassant très largement les coûts de l'audit.

En résumé, cette préoccupation permet à la compagnie ARO de faire le meilleur emploi possible de ses ressources en les consacrant aux procédures et contrôles les plus performants et adaptés à son système d'approvisionnement.

Section 2 : Les solutions au niveau du cycle stock

En rapport avec les faiblesses du cycle stock constatées auparavant, nous proposons les solutions suivantes : renforcement de l'identification et protection des stocks, et mise en place d'une procédure d'inventaire physique

2.1 Renforcement de l'identification et protection des stocks

Afin de renforcer d'avantage l'identification et protection des stocks au sein du service approvisionnement de ARO, il nous faut appliquer les instructions suivantes : la responsabilité des stocks est confiée à une personne bien précise, effectuer des comptages physiques réguliers et un contrôle par une personne n'ayant pas la garde des stocks, des procédures d'inventaire physique adéquates, un rapprochement entre quantités physique et quantité théoriques, et un contrôle réciproque entre service (réception, expédition, magasin)

2.1.1 La responsabilité des stocks est confiée à une personne bien précise

Ceci permet de veiller au bon fonctionnement des activités de réception, du stockage, de la préparation et de la distribution des biens à tous les services demandeurs ainsi que celle du suivi et l'inventaire des stocks ;

2.1.2 Effectuer des comptages physiques réguliers et un contrôle par une personne n'ayant pas la garde des stocks

Afin de renforcer davantage le contrôle des existants en magasin de façon régulière et permanente, on doit effectuer des comptages physiques réguliers et un contrôle par une personne n'ayant pas la garde des stocks

2.1.3 Des procédures d'inventaire physiques adéquates

Ceci permet des comptages exacts ainsi que la description et l'identification des stocks endommagés ou en quantité excessive

2.1.4 Un rapprochement entre quantités physiques et quantités théoriques

Par le biais du rapprochement entre quantités physiques et quantités théoriques, on peut trouver des écarts, et en fonction des écarts constatés, le responsable demande des explications au responsable du stock.

2.1.5 Un contrôle réciproque entre service (réception, expédition, magasin)

Pour des raisons de contrôle interne, il est préférable d'instaurer un contrôle réciproque entre le service réception, expédition et magasin

2.2 Mise en place d'une procédure d'inventaires physique

Comme nous avons vu auparavant, il n'existe pas de travaux d'inventaires physiques de stocks au sein du service approvisionnement. De ce fait, il faut mettre en place une procédure d'inventaire physique adéquate qui permet : de contrôler les existants en magasin, d'indiquer sur les fiches d'inventaire et sur les tableaux de bord les articles qui paraissent usagés ou à rotation lente, de prendre des mesures pour que toutes aires de stockage soient exhaustivement inventoriées, et surtout de bien identifier et protéger les stocks. A cet effet, nous allons diviser le travail comme suit :

- Travaux préparatoires ;
- Déroulement des travaux d'inventaire : comptage physique ;
- Exploitation des résultats des travaux d'inventaire ;
- Mesures à prendre pour les entrées et sorties au cours des travaux d'inventaire.

2.2.1 Travaux préparatoires

Au cours des travaux préparatoires, on doit rencontrer les éléments suivants : date et le lieu d'inventaire, rangement des articles et détermination des unités, équipe de comptage, et les documents nécessaires

2.2.1.1 Date et lieu d'inventaire

La proposition de date incombe aux responsables et au chef de service approvisionnement ; La date d'inventaire doit être validée et arrêté par la Direction générale ;

2.2.1.2 Rangement des articles et détermination des unités

Pour faciliter les comptages, les articles sont bien rangés au préalable, il convient en outre d'arrêter les méthodes de comptages et d'enregistrement (des unités de mesures des articles) et les codes articles sont apposés préalablement sur les articles ;

2.2.1.3 Equipe de comptage

Pour cela, les travaux de comptage sont effectués de façon contradictoire par deux équipes différentes dirigées par un responsable

- équipe n° 1 : première comptage
- équipe n° 2 Deuxièmes comptages

Les personnes affectées à l'inventaire sont :

- Des agents proposées par le par le chef de service approvisionnement ;
- Validées par la Direction Générale ;
- indépendantes des magasins, ayant le sens de la responsabilité et la compétence en la matière

Pour des raisons de contrôle interne, il est préférable que l'équipe comprenne en plus du responsable stock des agents extérieurs au magasin

2.2.1.4 Documents nécessaire

La liste d'inventaire : C'est une feuille établie en deux exemplaires sur laquelle figure tous les articles se trouvant au magasin à la date de l'inventaire. Elle est établie au moyen des fiches de stocks. A inscrire sur les fiches de stocks les résultats des comptages.

La version électronique de liste d'inventaire : il permet de faciliter et d'accélérer le traitement des données d'inventaires

2.2.2 Déroulement des travaux d'inventaires : comptage physique

Pour cela, on va mentionner l'intervention de la première équipe et l'intervention de la deuxième équipe

2.2.2.1 Intervention de la première équipe

La première équipe :

- Procède au comptage physique, pesage, jaugeage, etc...,

- Porte le résultat du comptage ainsi que les observations éventuelles sur les fiches d'inventaire et sur les fiches de stocks.

2.2.2.2 Intervention de la deuxième équipe

La deuxième équipe effectue les mêmes travaux mentionnés ci-dessus

2.2.3 Exploitation des résultats des travaux d'inventaire

En fin de comptage, toutes les feuilles sont réunies et centralisées par une personne non responsable du magasin, en vue de procéder au contrôle des fiches d'inventaires, rapprochement fiches de stocks et résultat des travaux d'inventaires, et diverses opérations

2.2.3.1 Contrôle des fiches d'inventaires

Le responsable d'inventaire compare les comptages effectués par les deux équipes ;
En cas de discordance, il refait l'inventaire des articles concernés

2.2.3.2 Rapprochement fiche de stock et résultat des travaux d'inventaires

Les résultats d'inventaire sont à rapprocher aux quantités indiquées sur fiche de stocks, en cas de discordance le responsable demande des explications au responsable du stock. Ensuite des rapports sont établis sur :

- Le nombre et la valeur des écarts constatés
- La cause des écarts les plus significatifs

Enfin, les corrections relatives aux écarts doivent être portées sur un état d'inventaire définitif approuvé par les responsables des inventaires et le responsable des stocks.

2.2.3.3 Diverses opérations

A la fin de l'exercice, les articles anciens, à rebuter font l'objet :

- D'une annotation
- D'un rangement à part

Et les articles en mauvais état doivent être isolés dans le magasin et sur les aires de stockage

2.2.4 Mesures à prendre pour les entrées et sorties au cours des travaux d'inventaire

Il est nécessaire de prendre des mesures appropriées pour éviter de mettre en attente les demandes des services demandeur ainsi que l'omission ou le double comptage au cours des travaux :

- Pour les entrées : réception et stockage à part (les produits réceptionnés ne doivent pas être rangés immédiatement dans leur rayon) afin d'éviter les perturbations.
- Pour les sorties : les sorties pendant inventaire doivent être inscrite dans un cahier spécial, ensuite à la fin de l'inventaire retraiter les données y afférentes.

Chapitre II : RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Dans ce chapitre, nous tenons à proposer des recommandations avec les résultats attendus relatif au système des approvisionnements de ARO.

Section 1 : Les recommandations

En vue de remédier aux faiblesses constatées au niveau du cycle achat et du cycle stock de ARO, nous tenons à présenter les recommandations suivantes : recommandations au niveau du cycle achat et recommandations au niveau du cycle stock.

1.1. Les recommandations au niveau du cycle achat

Les recommandations au niveau du cycle achat sont : utilisation de registre et procédure de réclamation auprès des fournisseurs, utilisation de registre des commandes en cour, application du « cut-off » de façon permanent, et vérifications des transactions.

1.1.1. Utilisation de registre et procédure de réclamation auprès des fournisseurs.

En cas de retour de marchandises, des livraisons insuffisantes ou des erreurs de prix, on doit suivre les procédures suivantes :

- Le CSA constate les manquants, les articles retournés ou les erreurs et inscrit ces informations sur le bon de livraison,
- Le CSA effectue les réclamations nécessaires auprès des fournisseurs pour obtenir le remplacement ou une facture d'avoir relative aux articles manquants, retournés et aux corrections,
- Le CSA classe ces réclamations dans un registre de réclamations.

1.1.2. Utilisation de registre des commandes en cour.

A partir de ce registre des commandes en cour le CSA va suivre les délais de livraison afin de s'assurer que les délais de livraison prévus sont respectés.

1.1.3. Application du « cut-off » de façon permanent

Afin de renforcer d'avantage le système de contrôle interne au niveau du cycle achat, il faut effectuer les opérations du « cut-off » suivantes :

- Prendre les derniers bons de réception relevés lors de l'inventaire physique et s'assurer que les marchandises ont été incluses dans l'inventaire et que les comptes fournisseurs correspondants ont été crédités sur le même exercice ;
- Prendre les dernières facture d'achat enregistrées sur l'exercice et s'assurer que les achats correspondants sont compris dans le stock ;
- Pour les quelques jours suivants la clôture, pointer les factures d'achat aux bons de réception (et vice-versa) et les avoirs aux bon de retour (et vice-versa), s'assurer de l'enregistrement sur le bon exercice ;
- Si durant l'inventaire, des marchandises en transit ont été signalées, s'assurer que les dettes envers les fournisseurs est correctement enregistrée à la clôture ;

1.1.4. Vérifications des transactions

Afin de combler le manque de contrôle au niveau du cycle achat, nous tenons à proposer les vérifications suivantes :

- D'abord, vérifier que tous les achats sont correctement enregistrés du point de vue quantité, nature, date, identité du fournisseur, prix unitaire et montant total.
- Ensuite, vérifier que tous les retours et avoirs obtenus sont correctement enregistrés du point de vue quantité, nature, date, identité du fournisseur, prix unitaire et montant total.
- Et enfin, vérifier que tous les paiements sont correctement enregistrés du point de vue date, identité du fournisseur et montant payé.

1.2. Les recommandations au niveau du cycle stock

Les recommandations au niveau du cycle stock sont : renforcement de l'organisation du cycle stock, et mise en place d'un manuel de procédure du cycle stock.

1.2.1. Renforcement de l'organisation du cycle stock

En vue de renforcer l'organisation au niveau du cycle stock, nous allons procéder à la définition des responsabilités du magasinier et du gestionnaire de stock, il se présente comme suit :

1.2.1.1 Responsabilité du magasinier

Le magasinier aura la responsabilité de la réception et de l'expédition, ainsi que la conservation physique des stocks.

1.2.1.2 Responsabilité du gestionnaire de stock

Le gestionnaire de stock aura la responsabilité de valoriser les stocks, de constater les flux d'entrées et flux de sorties dans les fiches de stocks et dans le logiciel de gestion de stock. De plus, en cas d'urgence, il aura la responsabilité d'aider le magasinier pour les responsabilités de la réception, de l'expédition, et de superviser les travaux effectués par le magasinier.

En effet, ceci permet de renforcer d'avantage l'identification et la protection des stocks, mais aussi de bien contrôler les articles en magasin ainsi que leur garde.

1.2.2. Mise en place d'un manuel de procédure du cycle stock

Ce manuel de procédure servira de guide pour tous les acteurs intervenants dans le cycle stock parce qu'il permet de décrire l'enchaînement des tâches au niveau de l'entrée en stock, de sortie en stock, de l'évaluation et tenue de stocks dans ce cycle.

1.2.2.1. Entrée en stock.

Tout d'abord, le service réception reçoit du fournisseur la copie du bon de commande, le bon de livraison, la facture et les marchandises commandées, puis il procède à la vérification physique des marchandises livrées en quantité et en qualité, signe le bon de livraison, met à jour les fiches de stock au moyen du bon de livraison, range les articles et transmet le bon de livraison, bon de commande et la facture au chef de service approvisionnement, et ce dernier effectue un rapprochement de la facture, du bon de commande et du bon de livraison, vérifie la facture : additions, multiplications, prix unitaires, et enfin il transmet la facture, le bon de commande et le bon de livraison à la comptabilité.

1.2.2.2. Sortie de stock

D'abord, le service demandeur inscrit ses commandes dans la correspondance rapide, puis il la présente au service expédition, ensuite le service expédition reçoit la correspondance rapide, vérifie sa régularité, procède au comptage des articles, remet les articles au service demandeur, fait signer la correspondance rapide par le service demandeur qui fait office de bon de réception, signe la correspondance rapide, met à jour les fiches de stock au moyen de la correspondance rapide, transmet le double de la correspondance rapide au service demandeur, et classe l'original de ce dernier.

1.2.2.3. Evaluation et tenue de stocks

Premièrement, le responsable stock applique la méthode de valorisation CMUP (Coût Moyen Unitaire Pondéré), transmet les flux d'entrées et les flux de sorties dans les fiches de stock, fait ressortir un état hebdomadaire des articles ayant atteint le stock minimum par le moyen du logiciel de la gestion de stock, et transmet ce dernier au chef de service approvisionnement et deuxièmement, le chef de service approvisionnement effectue la supervision des travaux effectués par le responsable stock et effectue le recensement des besoins de réapprovisionnement en fonction du stock minimum.

Section 2 : Résultat attendus

Les résultats attendus se repartissent comme suit :

- ✓ Résultats au niveau du système de contrôle interne
- ✓ Résultats au niveau sociaux
- ✓ Résultat au niveau financier

2.1. Résultats au niveau du système de contrôle interne

Par ses propositions et ses recommandations, ce travail d'audit interne sur les approvisionnements contribuera à l'optimisation du système de contrôle interne de ARO. En effet, le but visé consiste surtout à améliorer d'avantage le système de contrôle interne des approvisionnements par le biais des interventions au niveau de ce système en vue de remédier aux faiblesses constatées. De ce fait, on peut s'y attendre à un résultat satisfaisant au niveau du système de contrôle interne de ARO.

2.2. Résultats au niveau sociaux

Chacun des membres du personnel de la compagnie ARO tire profit de l'application des solutions citées auparavant. Le renforcement du système de contrôle interne des approvisionnements de ARO, précisément au niveau du cycle achat et du cycle stock sera très apprécié dans la vie social de la compagnie. Ce renforcement est utile pour anticiper les employés à prendre l'initiative et de maintenir leur motivation initiale. L'accomplissement de la responsabilité de chacun est nécessaire, le professionnalisme du personnel permet d'améliorer et d'accélérer le processus de travail. Confiant de leur avenir, les travailleurs seront conscients qu'ils contribuent activement à la vie de la compagnie ARO, l'intégrité du personnel sera assurée. Nous attendrons donc une évolution de la vie sociale dans la compagnie

2.3. Résultats au niveau financier

En effet, il est important de stipuler que l'audit interne est l'un des facteurs principaux générateur d'une société pour une bonne gestion financière saine et lui permette de se développer dans le futur. De plus l'intégrité et le professionnalisme cité auparavant ne seront pas sans effet sur le plan financière. Donc, un bon contrôle par l'audit interne est un des facteurs de succès financiers de la compagnie.

CONCLUSION GENERALE

Pour savoir si un cycle d'activité au sein d'une entreprise fonctionne ou non d'une manière satisfaisante, il est nécessaire d'effectuer un travail d'audit interne au niveau de ce cycle.

Ce travail d'audit interne permet d'améliorer d'avantage le système de contrôle interne des cycles étudiés, une fois réalisé, il procure beaucoup d'avantage à la compagnie au niveau des résultats attendus :

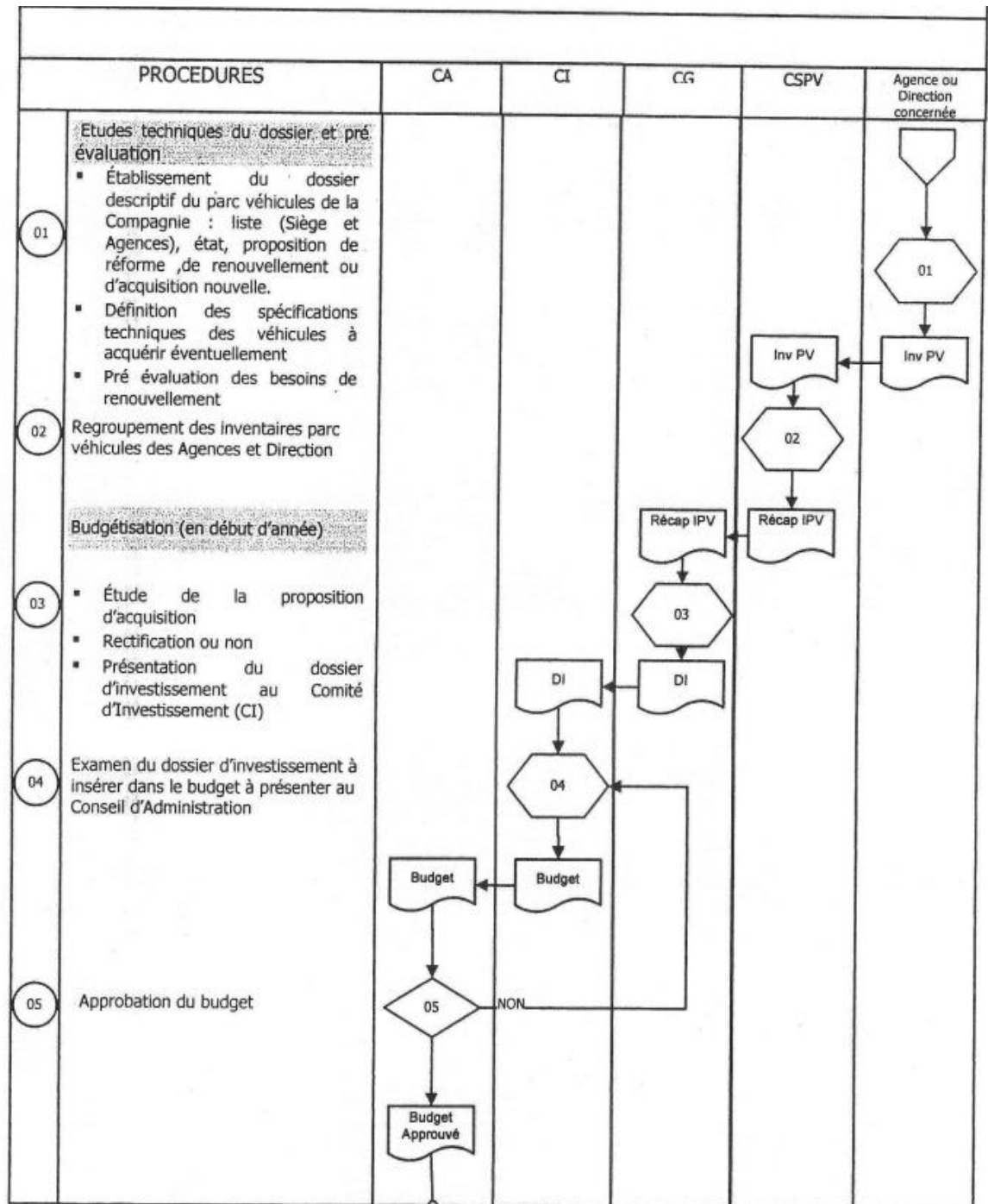
- Optimisation du système de contrôle interne
- Motivation des personnels
- Amélioration des résultats financiers

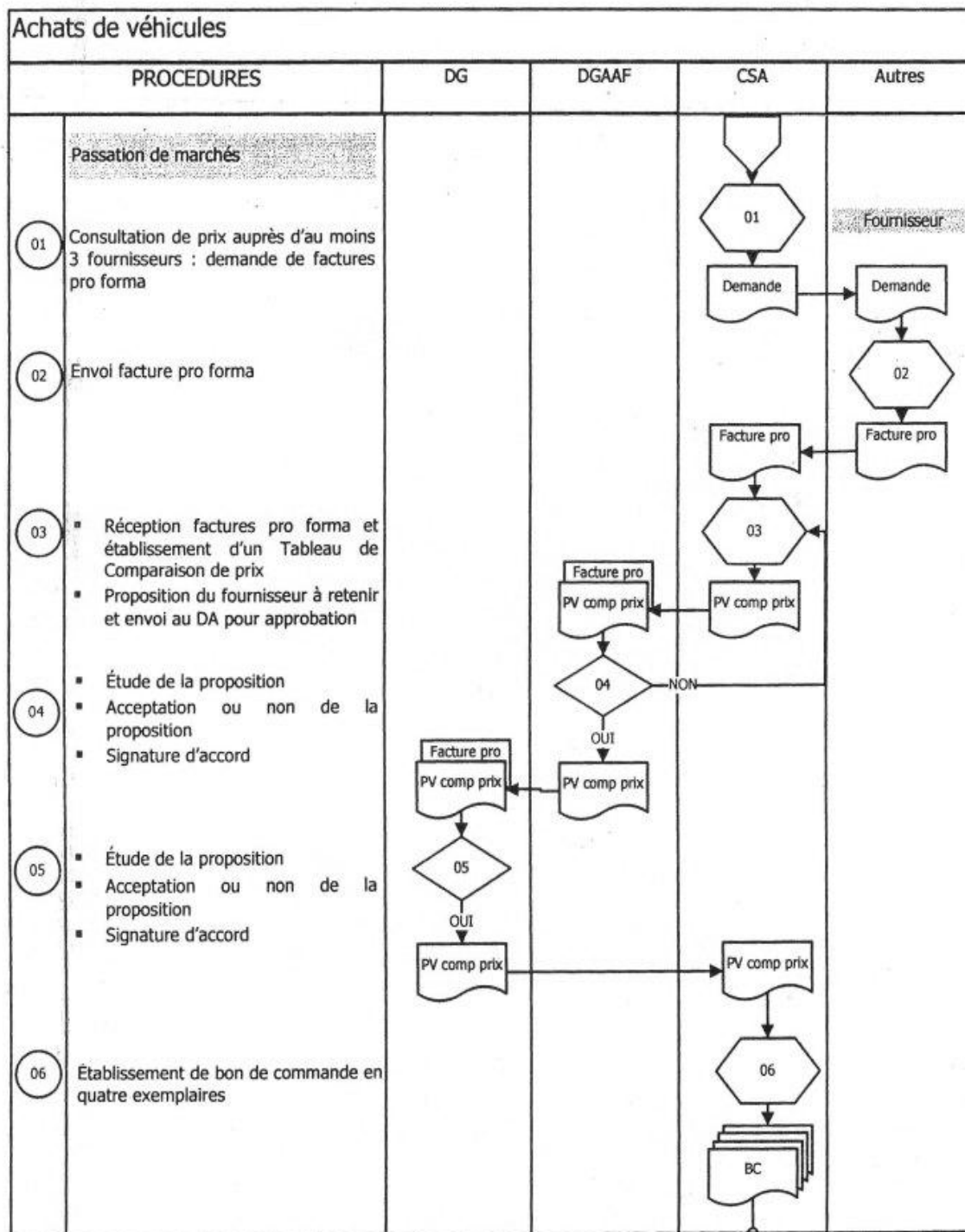
En effet, les trois grandes parties de ce mémoire nous ont permis de sortir que le travail d'audit interne a de l'importance capital dans une compagnie comme ARO. Vu que l'optimisation du système de contrôle interne par le biais de travail d'audit interne permet à la compagnie : d'assurer la protection de son patrimoine, d'obtenir des informations fiables sur ses comptes, et d'atteindre l'objectif fixé par la direction générale. Ceci nous conduit à la réponse du problème fixé auparavant : « comment à travers l'audit interne peut on améliorer davantage les approvisionnements au sein de la compagnie ARO ? » parce qu'on a effectué un travail d'audit interne au niveau des approvisionnements de ARO.

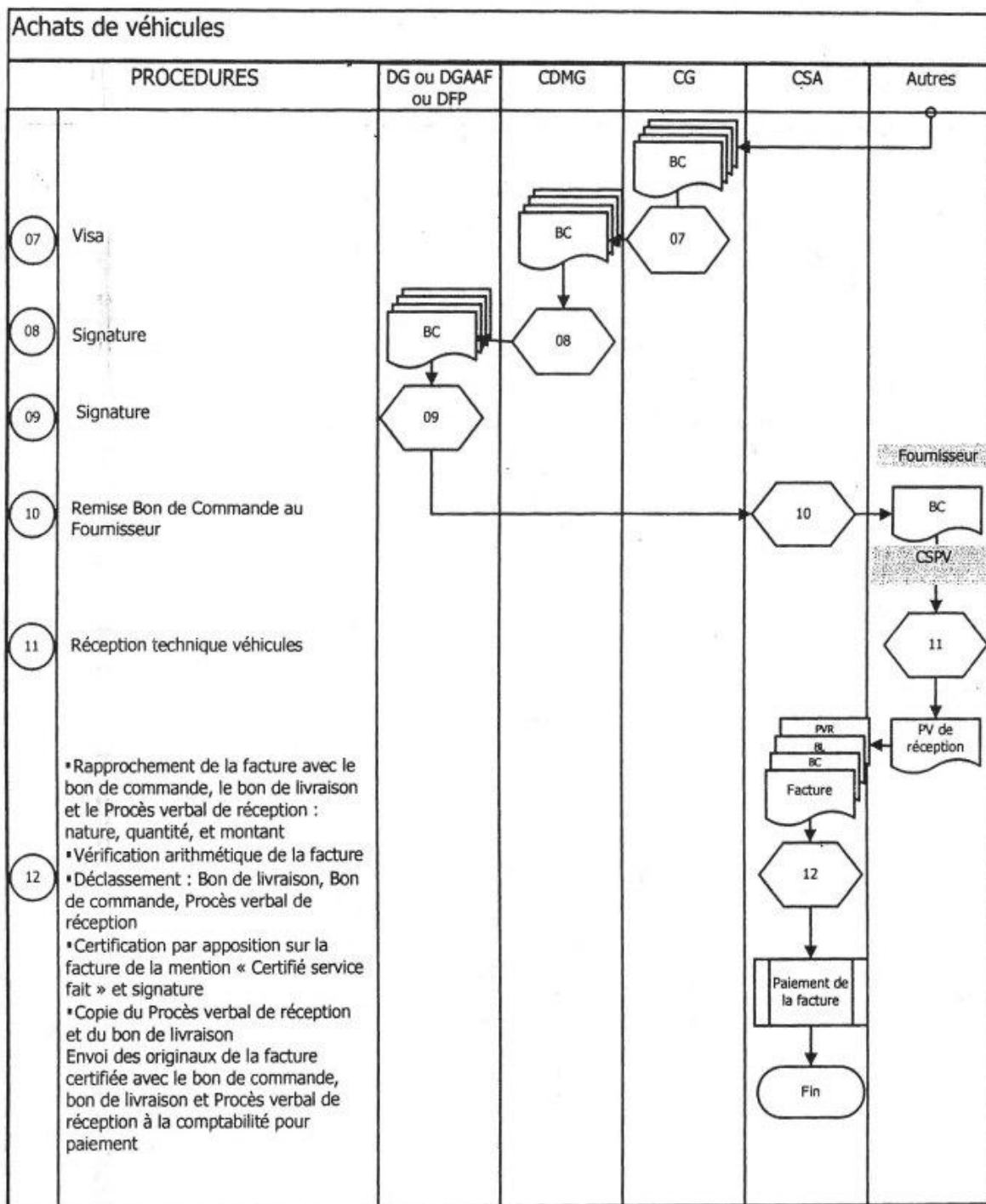
Bref, si la compagnie bénéficie d'un service d'audit interne pour assurer le respect et l'efficacité de ses procédures, sa pérennité et son développement sont assurés.

ANNEXES

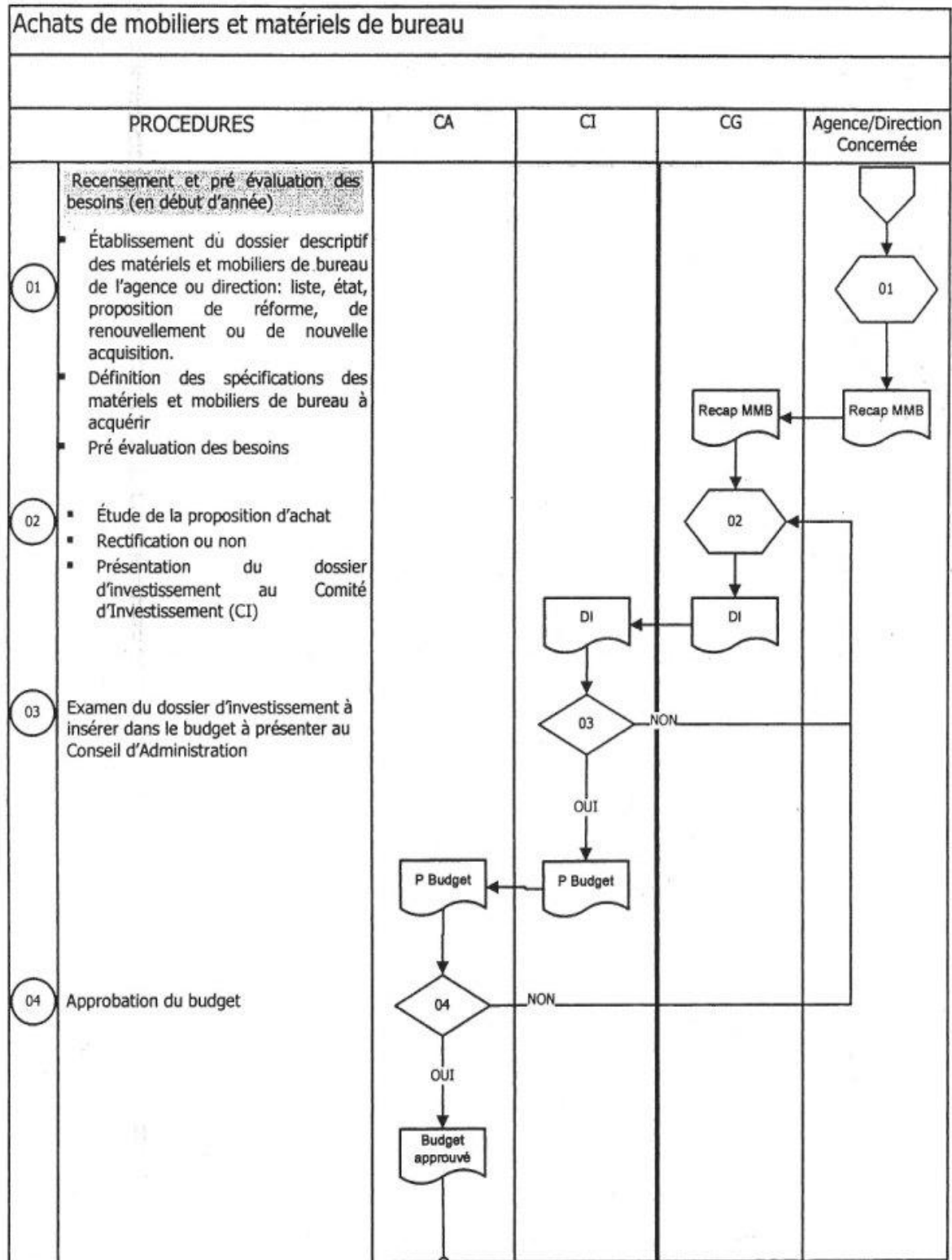
ANNEXE 1 : Diagramme de circulation des documents d'achat de véhicule

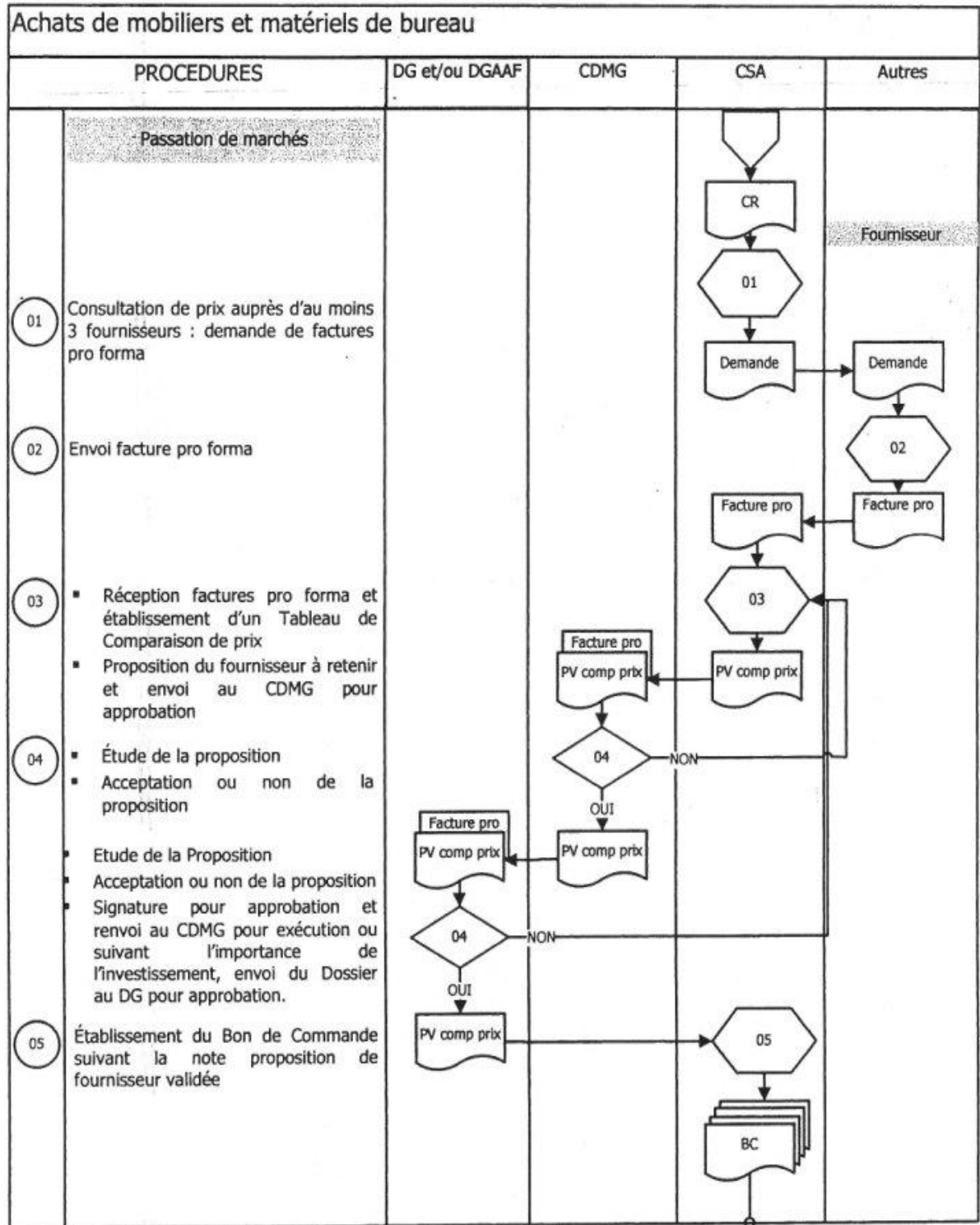


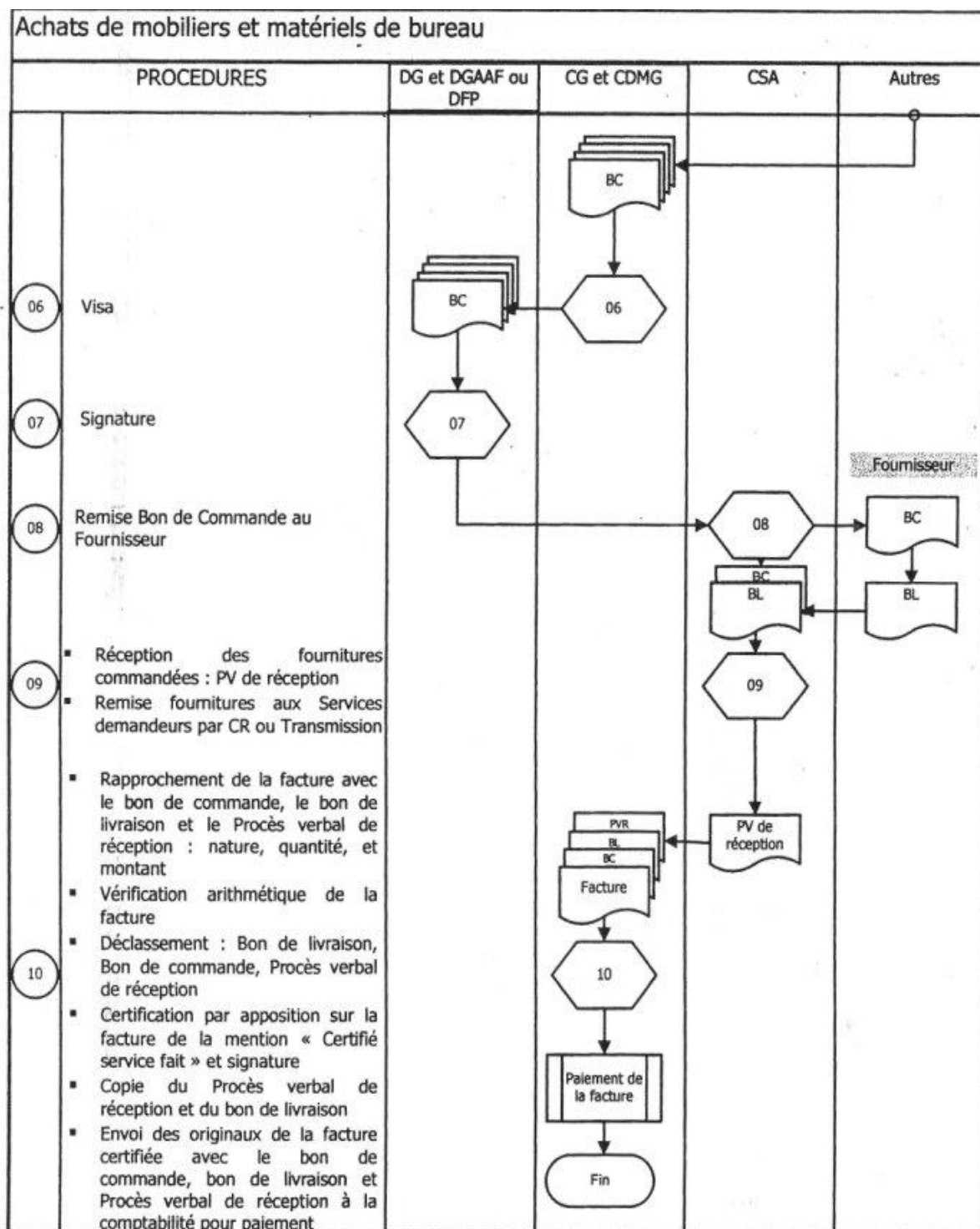




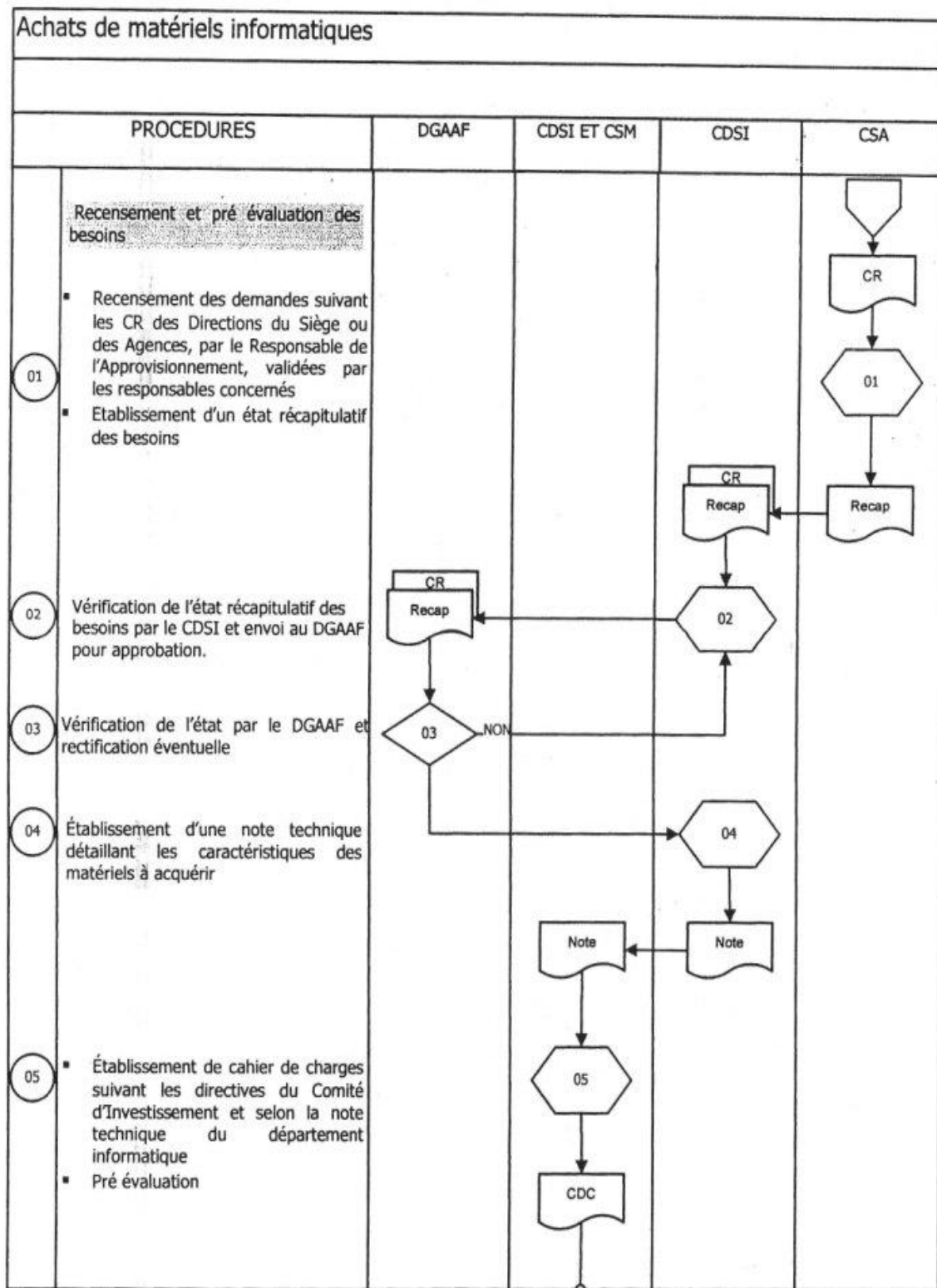
ANNEXE 2 : Diagramme de circulation des documents d'achats de mobiliers et matériels de bureau

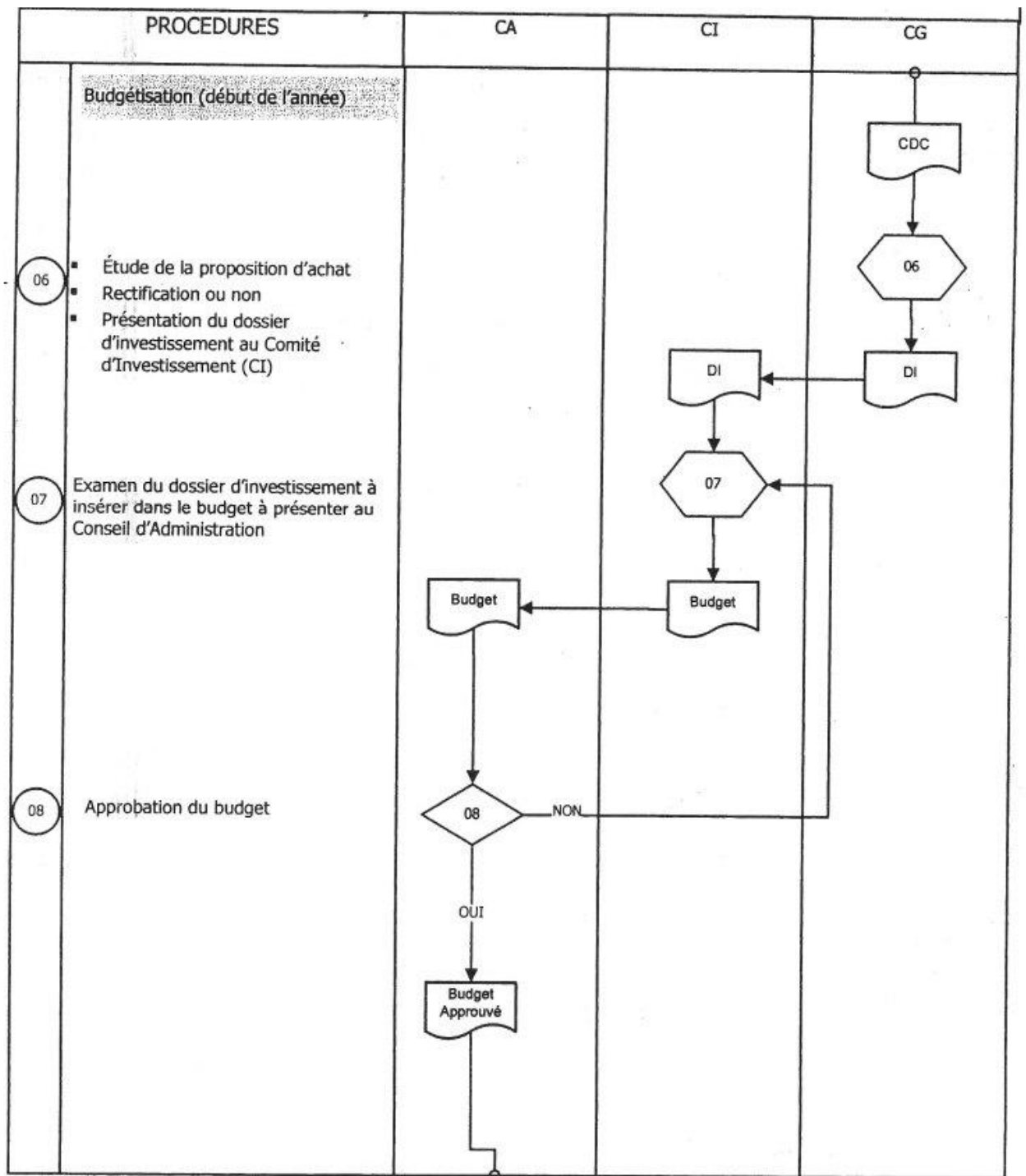


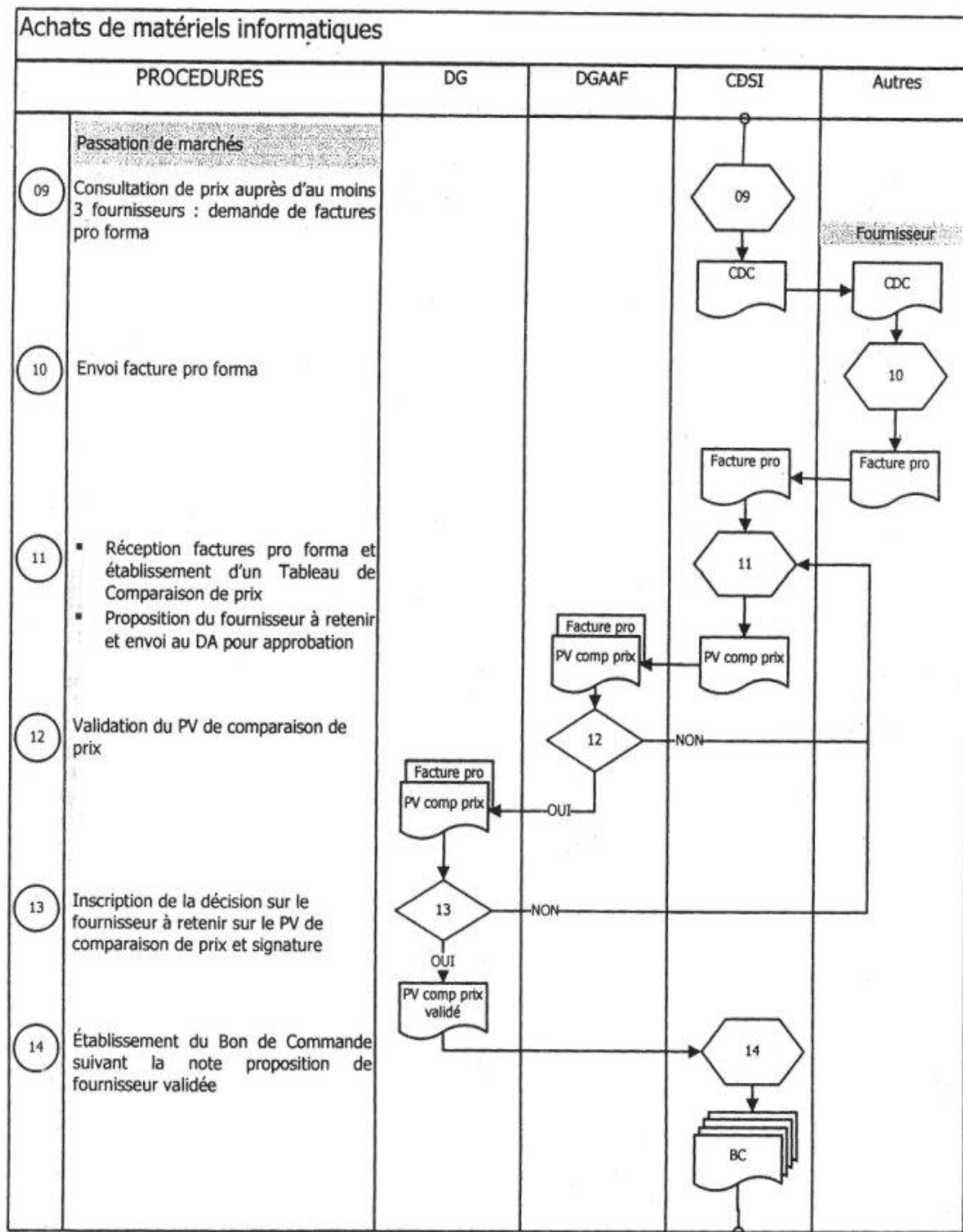




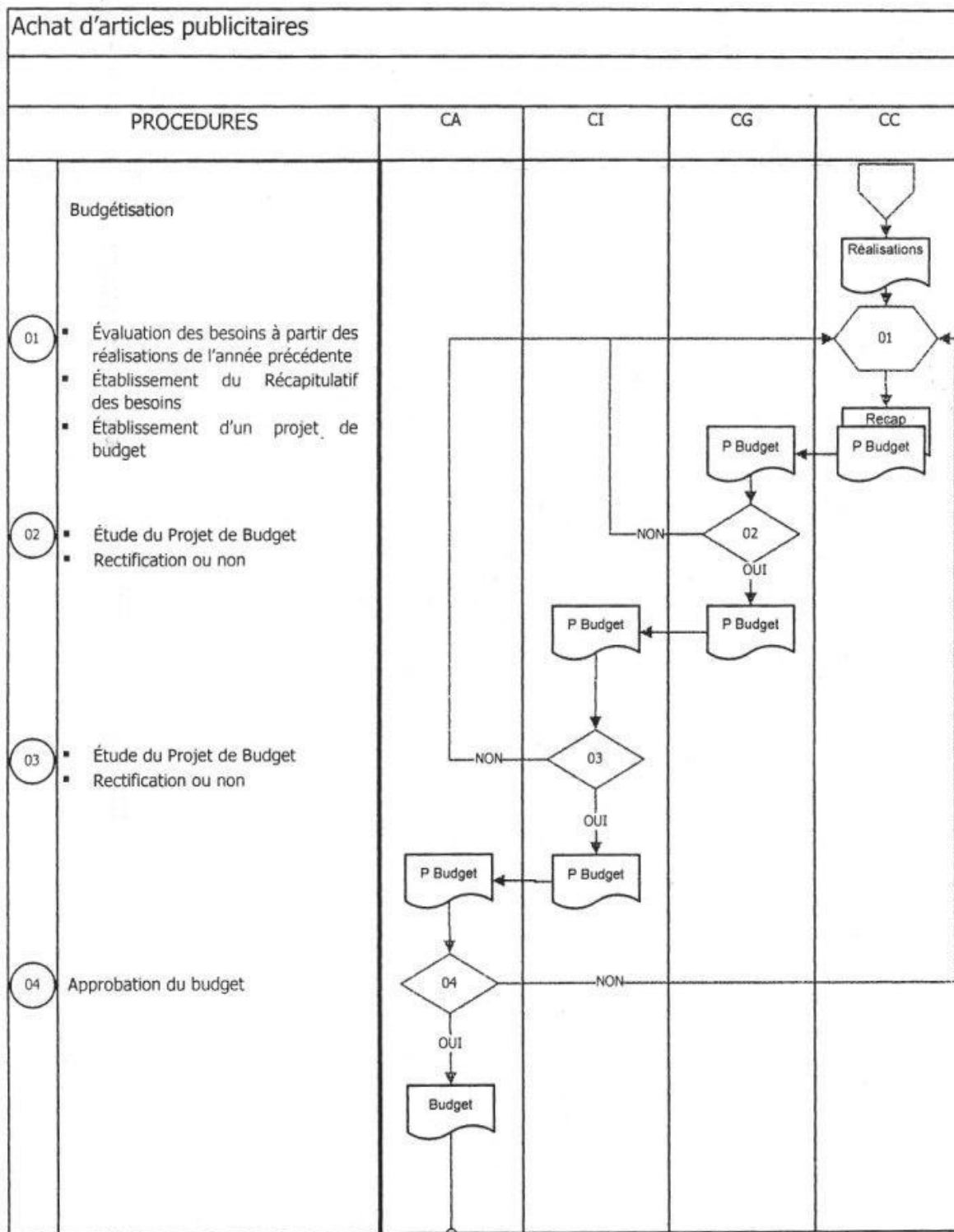
ANNEXE 3 : Diagramme de circulation des documents d'achats des matériels informatiques

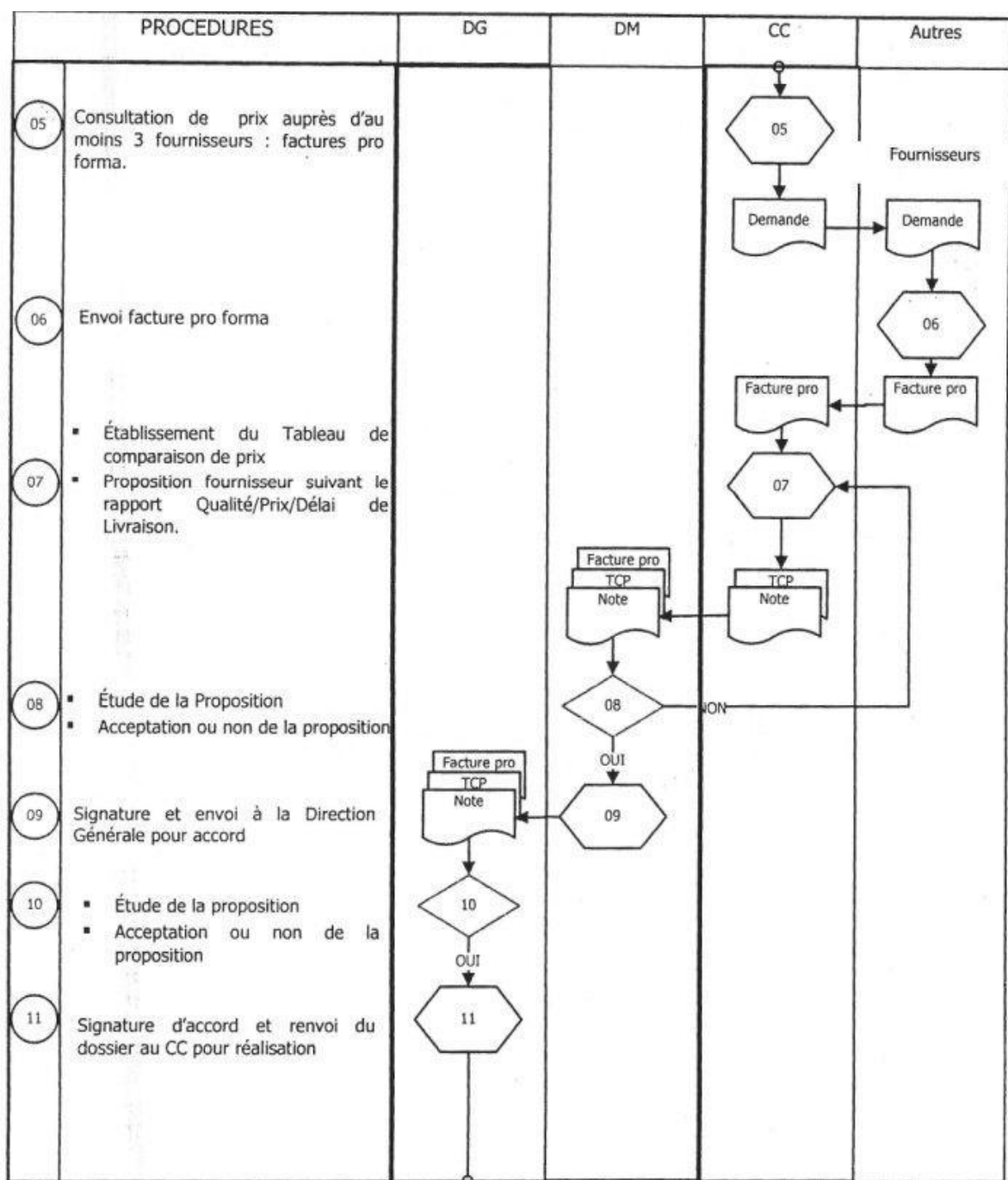


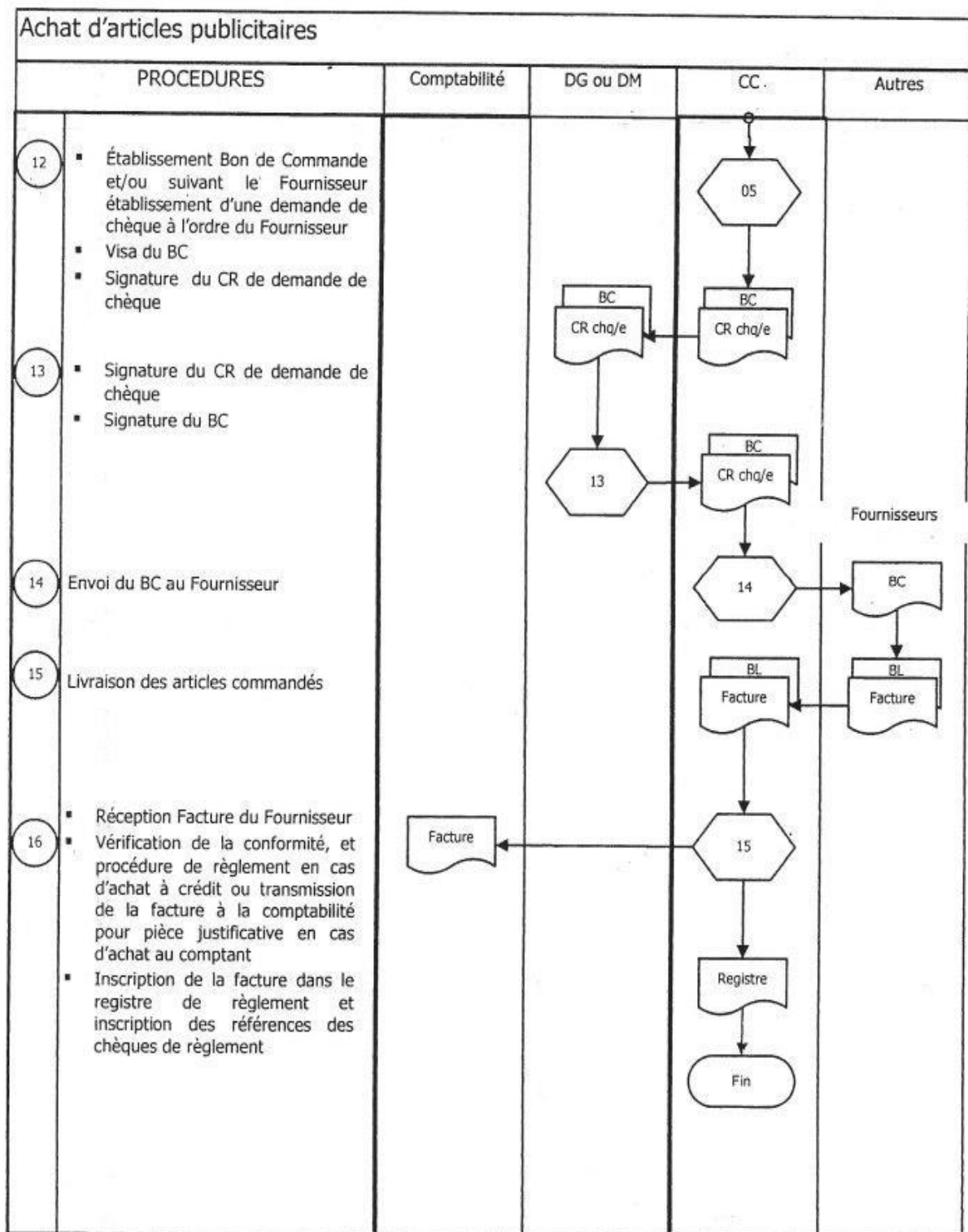




ANNEXE 4 : Diagramme de circulation des documents d'achats d'articles publicitaires







BIBLIOGRAPHIE

- ARO, Document Référentiel, 1993, 44 pages.
- ARO, Fiches Signalétique, 01 Juillet 2009, 17 pages.
- BECOUR J. C et BOUQUIN H., Audit Opérationnel Efficacité, Efficience ou Sécurité, 2^{ème} édition, Edition ECONOMICA, 1996, 418 pages.
- GRAND B. et BERDALLE B., Audit comptable et financier, 1999, 112 pages.
- LAFERBVRE F., Mémento pratique-Audit et commissariat aux comptes, Guide de l'auditeur et de l'audité, 2008, 1.242 pages.
- LIONNEL C. et GERARD V., Audit et Contrôle Interne 4^{ème} Edition, Dalloz, Paris 1992 Page 35.
- RENARD J., Théorie et pratique de l'audit interne, Paris 1994, 352 pages.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION GENERALE..... 1

PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDE

Chapitre I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE ARO 4

Section 1 : Historique 4

1.1. Evolution dans le temps de la compagnie. 4

1.2. Situation Actuel 5

Section 2 : Activités et missions 6

2.1. Activités 6

2.1.1. L'assurance 6

2.1.2. La réassurance 7

2.1.3. Investisseur Financier 7

2.2. Missions 8

2.2.1. Objectifs à court terme..... 8

2.2.2. Objectifs à long terme..... 8

Section 3 : Structure organisationnelle 9

3.1. Organisation..... 9

3.1.1. Au niveau du siège social 9

3.1.2. Au niveau des points de vente 10

3.2. Structure de la compagnie 10

3.3 Organigramme de la compagnie ARO 10

Chapitre II : APPROCHE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE..... 12

Section 1 : Définition et évolution de l'Audit Interne 12

1.1. Définition 12

1.2 Evolution de l'audit interne	13
1.2.1 Aspect Historique.....	13
1.2.2 Le progrès de la notion d'audit.....	14
Section 2 : Caractéristiques de l'audit interne.....	15
2.1 Objectifs	16
2.1.1 La régularité	16
2.1.2 L'efficacité	16
2.1.3 La pertinence	17
2.2 Champ D'application De L'audit Interne	17
2.2.1 L'objet	18
2.2.2 La fonction	18
2.3 Typologies d'audit interne.....	18
2.3.1 L'audit comptable et financier.....	18
2.3.2 L'audit opérationnel	19
2.3.3 L'audit de direction ou management	19

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT

Chapitre I : Description du système des approvisionnements de ARO	22
Section 1 : Cycle achat.....	22
1.1 Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents d'achat d'imprimés.....	22
1.1.1 Descriptions narratives d'achat d'imprimés	22
1.1.2 Tableau n°1 : Diagramme de circulation des documents d'achats d'imprimés	24
1.2 Description narratives et diagramme de circulation des documents d'achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien.	27
1.2.1. Descriptions narratives d'achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien	27
1.2.2 Tableau n°4 : Diagramme de circulation des documents d'achats fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretiens	28

1.3. Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents d'achat directs au comptant.....	31
1.3.1 Descriptions narratives d'achat direct au comptant	31
1.3.2 Diagramme de circulation des documents d'achats directs au comptant	32
Section 2 : Cycle stock	34
2.1 Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents des entrées en stock	34
2.1.1 Descriptions narratives des entrées en stock	34
2.1.2: Diagramme de circulation des documents des entrées en stock	35
2.2 Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents des sorties en stock	37
2.2.1 Descriptions narratives des sorties en stock	37
2.2.2 Diagramme de circulation des documents de sorties en stock.....	38
2.3 Descriptions narratives et diagramme de circulation des documents de gestion de stock	39
2.3.1. Descriptions narratives de gestion de stock	39
2.3.2 Diagramme de circulation des documents de la gestion de stock.....	40

Chapitre II : Evaluation des forces et faiblesse du système des approvisionnements de

ARO	42
Section 1 : Les outils d'évaluation	42
1.1. Les questionnaires d'audit.....	42
1.2. Les Tests de permanence	44
Section 2 : Les forces	45
2.1. Cycle achat	45
2.1.1. Existence de manuel de procédure du cycle achat.....	45
2.1.2. La procédure est claire et nette pour chaque acteur intervenant dans le cycle achat	46
2.1.3. Service achat distinct et indépendant des autres services	46
2.1.4. Existence de séparation de fonction	46
2.1.5. Existence de contrôle sur l'émission et l'approbation des commandes.	47
2.1.6. Existence de liste de fournisseur et comparaison de prix	47

2.1.7. Un contrôle de réception est prévu	47
2.1.8 La compagnie bénéficie d'un service d'audit interne	47
2.2. Cycle stock	48
2.2.1 Existence d'un responsable stock	48
2.2.2 Existence de contrôle de réception des marchandises à stocker	48
2.2.3 L'accès aux stocks est réglementé	48
2.2.4 Tous les articles stockés ainsi que leur emplacement dans le magasin sont codifiés	48
2.2.5 Utilisation des pièces approuvées pour mouvementer les stocks	49
2.2.6 Utilisation des fiches de stocks	49
2.2.7 Existence d'un indicateur pertinent de la fonction stock	49
2.2.8 Existence d'un logiciel de gestion de stock	49
Section 3 : Les faiblesses	50
3.1. Cycle achat	50
3.1.1. Absence de registre et de procédure de réclamation auprès des Fournisseurs	50
3.1.2. Absence de registre des commandes en cours	50
3.1.3. Manque de programme de vérification au niveau des achats	51
3.1.4. Des cas de non transmission des doubles des bons de commande et des bons de réceptions à la comptabilité.....	51
3.1.5. Le service comptable n'applique pas de façon permanent le « cut-off »	52
3.1.6. Procédure non appliquée de façon permanente pour les achats directs au comptant	52
3.1.7. Des cas de non respect des procédures pour les achats d'imprimés et les achats de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de produits d'entretien	53
3.2. Cycle stock	53
3.2.1. Absence de manuel de procédure du cycle stock.....	53
3.2.2. Aucun travaux d'inventaires physique des stocks en cour et en fin d'année	54
3.2.3. Besoin de renforcement au niveau de l'organisation du cycle stock	54

Chapitre I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS.....	57
Section 1. Les solutions au niveau du cycle achat	57
1.1 Renforcement du système de contrôle interne des cycle achat	57
1.1.1 Les objectifs du contrôle interne du cycle achat.....	57
1.1.1.1 Déclenchement de la commande	57
1.1.1.2 Acceptation des livraisons.....	58
1.1.1.3 Constations des dettes.....	58
1.1.1.4 Paiement de facture	58
1.1.2 Mise en œuvre d'un programme de vérification au niveau des achats ...	58
1.1.2.1 S'assurer que toutes les commandes sont fondées	59
1.1.2.2 S'assurer que toutes les marchandises ont été commandées	59
1.1.2.3 S'assurer que toutes les factures concernant des marchandises sont correctement autorisées et enregistrées.....	59
1.2. Amélioration au niveau de la comptabilité.....	60
1.3 Faire appel à un service d'audit externe	61
1.3.1 L'auditeur est un spécialiste de l'analyse et de l'évaluation des	61
1.3.2 L'indépendance de l'auditeur	61
1.3.3 Sur le plan financier	62
Section 2 : Les solutions au niveau du cycle stock	62
2.1 Renforcement de l'identification et protection des stocks.....	62
2.1.1 La responsabilité des stocks est confiée à une personne bien précise	63
2.1.2 Effectuer des comptages physiques réguliers et un contrôle par une personne n'ayant pas la garde des stocks	63
2.1.3 Des procédures d'inventaire physiques adéquates.....	63
2.1.4 Un rapprochement entre quantités physiques et quantités théoriques	63
2.1.5 Un contrôle réciproque entre service	63
2.2 Mise en place d'une procédure d'inventaires physique	64
2.2.1 Travaux préparatoires	64

2.2.1.1 Date et lieu d'inventaire	64
2.2.1.2 Rangement des articles et détermination des unités	64
2.2.1.3 Equipe de comptage	65
2.2.1.4 Documents nécessaire	65
2.2.2 Déroulement des travaux d'inventaires : comptage physique	65
2.2.2.1 Intervention de la première équipe	65
2.2.2.2 Intervention de la deuxième équipe.....	66
2.2.3 Exploitation des résultats des travaux d'inventaire	66
2.2.3.1 Contrôle des fiches d'inventaires	66
2.2.3.2 Rapprochement fiche de stock et résultat des travaux d'inventaires	66
2.2.3.3 Diverses opérations	67
2.2.4 Mesures à prendre pour les entrées et sorties au cours des travaux d'inventaire	67
Chapitre II : RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS	68
Section 1 : Les recommandations	68
1.1 Les recommandations au niveau du cycle achat	68
1.1.1. Utilisation de registre et procédure de réclamation auprès des fournisseurs.	68
1.1.2. Utilisation de registre des commandes en cour.	69
1.1.3. Application du « cut-off » de façon permanente	69
1.1.4. Vérifications des transactions	69
1.2. Les recommandations au niveau du cycle stock	70
1.2.1. Renforcement de l'organisation du cycle stock.....	70
1.2.1.1. Responsabilité du magasinier	70
1.2.1.2. Responsabilité du gestionnaire de stock.....	70
1.2.2. Mise en place d'un manuel de procédure du cycle stock.....	70
1.2.2.1. Entrée en stock.	71
1.2.2.2. Sortie de stock	71
1.2.2.3. Evaluation et tenue de stocks	71

Section 2 : Résultat attendus	72
2.1. Résultats au niveau du système de contrôle interne	72
2.2. Résultats au niveau sociaux	72
2.3. Résultats au niveau financier	73
CONCLUSION GENERALE.....	74
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	