

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique
en « Entrepreneuriat et management de projets »

Le rôle de l'audit de l'activité approvisionnement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise

Etude de cas de l'Entreprise Nationale de Réalisations
Générales des Travaux Hydrauliques

Élaboré par :

BENOUGHIDENE Fouad

Encadré par

Pr. AMOKRANE Mustapha

Présenté devant un jury composé de :

Meddahi Atmane	Professeur	Président du jury
Amokrane Mustapha	Professeur	Rapporteur
Bouchetara Mehdi	Maitre de conférences A	Examinateur

Année Universitaire 2021/2022

RÉSUMÉ

Dans notre présent mémoire, nous étudions le rôle de l'audit de l'activité approvisionnement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ce travail focalise sur l'apport de l'audit des activités achat et stock pour l'entreprise notamment en matière d'amélioration des performances de cette dernière. Notre démarche d'étude consiste à faire, en premier lieu, une analyse des procédures d'achat et stock et l'évaluation de cette dernière au travers d'une étude qualitative se basant sur les entretiens avec les responsables concernés, l'observation du déroulement des activités concernées au niveau de la filiale GTH ainsi qu'au niveau du cabinet de commissariat aux comptes, tout au long de la durée de notre stage pratique qui a duré 03 mois et qui nous a permis une compréhension plus complète et plus approfondie de notre cas de recherche étudié. Les résultats de notre présente recherche montrent l'importance de l'audit d'approvisionnement et nous permet de cerner son apport au sein de l'entreprise lieu de notre stage.

Mots clés : Audit, Approvisionnement, Performance de l'entreprise.

ABSTRACT

In this dissertation we study the role of supply auditing in improving the performance of the company. Through this work we are supposed to conclude the necessity of inventory and supply auditing along with suggestions to enhance the performance of the enterprise. The approach will first consist of an analysis of inventory and purchase procedures, the latter will be evaluated through a qualitative study and interviews with the concerned managers in addition to, an observation of the GTH subsidiary and of the auditing firm throughout the three-month period of our internship, which allowed us a more complete and profound understanding of the research's case. The results of our study showcase the importance of supply auditing.

Key-words: Auditing, Supply, Company performance.

الملخص

في هذا البحث، ندرس دور تدقيق التموين في تحسين أداء المؤسسة. استخلصنا من هذا العمل ضرورة القيام بتدقيق نشاطات الشراء والمخزون، من أجل تحسين أداء المؤسسة. ومن أجل ذلك قمنا أولاً بتحليل إجراءات الشراء والمخزون وتقييم هذا الأخير من خلال دراسة نوعية، ومقابلات مع المسؤولين المعنيين والملاحظة لأعمال فرع مجمع دراسات وإنجازات الري وفي مكتب محافظة الحسابات والتدقيق، طوال مدة التريبص والتي دامت 3 أشهر. من خلال هذا العمل، تمكنا من الفهم الجيد وتعمق لحالة دراستنا، حيث تظهر نتائج بحثنا أهمية تدقيق التموين وأثره على مردودية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق، التموين، أداء المؤسسة

REMERCIEMENTS

Avant tout louange à ALLAH de m'avoir aidé et donné la patience, le courage, la force et la volonté de mener à bien ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde et sincère gratitude Pr AMOKRANE MUSTAPHA, d'avoir été pour moi l'exemple idéal d'un encadrant encourageant, à l'écoute et surtout, toujours disponible pour me fournir des conseils inestimables tout au long de cette recherche.

Je remercie également mon tuteur de stage Mr Djamaouni Chiheb- commissaire aux comptes, d'audit et de conseils, pour son support et son temps.

Je remercie également Mr Hamza Boutighane maitre de conférence en université de Constantine pour son support et son efforts .

Je remercie mes chers parents, qui ont travaillé toute leur vie pour me fournir tout ce dont j'ai besoin et m'ont donné un amour et un soutien sans fin. À ma chère mère à mon cœur, Mme. MEDBOUH Zohra qui m'a inculqué de si bonnes valeurs et sans sa présence, soutien, ses conseils et son amour, je ne serai jamais arrivée là où je suis aujourd'hui. A mon père, M. BENOUGHIDENE Allaoua, qui a été un grand exemple pour moi et m'a appris que la persévérance et la volonté de réussir sont des éléments essentiels de la vie.

Je remercie mes partenaires, mes jumelles, mes meilleurs amis et tout ce dont j'ai de plus chère, Bouhali radouane et Ghenam Anis, pour leurs encouragements, soutiens et présences.

Je remercie mes amis, et surtout EL COMLOT à qui je souhaite succès, pour la fraternité et l'amitié qui nous a toujours unis.

Merci à toutes autres personnes ayant contribué de près ou de loin à la finalisation de ce travail.

Liste des matières

Contenu

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS	III
Liste des tableaux	VII
Liste des figures.....	VIII
Liste des abréviations	IX
INTRODUCTION	10
1.1 Contexte et intérêt du thème :	1
1.2 Objectif	2
1.3 Problématique	2
1.4 Méthode	2
1.5 Terrain de recherche	2
1.6 Intérêt de la recherche.....	3
1.7 Annonce du plan	4
1.8 Revue de littérature.....	6
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 01 :gestion des approvisionnements	14
1.1 La chaine logistique :.....	14
1.1.1 La structure de la supply chain management :	16
1.1.2 Éléments de management de la chaîne logistique :.....	17
1.1.3 Les missions de la logistique :.....	17
1.2 Gstion des approvisionnements :	18
1.2.1 Les objectifs de la Gestion pilotée des approvisionnements (GPA) :.....	19
1.2.2 Le processus complet d’approvisionnement :	19
1.3 La fonction d’achat et de stock	22
1.3.1 La fonction d’achat.....	22
1.3.2 Gestion de stock :	26
Section 2 : L’audit de l’activité d’approvisionnement et la performance d’entreprise :	28
2.1 généralités sur l’audit :	29
2.1.1 Les objectifs de l’audit	30

2.1.2	Conduite de la mission d'audit :	32
2.1.3	La différence entre l'audit interne et l'audit externe	33
2.1.4	L'importance de l'audit interne :	35
2.2	L'audit de la fonction approvisionnement :	35
2.2.1	Définition :	35
2.2.2	Objectifs d'audit de la fonction approvisionnement	35
2.2.3	Documents à obtenir pour audit :	36
2.2.4	Risques potentiels dans l'audit des stocks :	38
2.3	La performance d'entreprise :	38
2.3.1	Définition :	38
2.3.2	Types de mesures de performance	39
2.3.3	Indicateurs de performance clés (KPI) :	40
	Conclusion du premier chapitre.....	41
	CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....	42
	Section 01: Méthodologie de recherche	43
1.1	L'approche méthodologique	43
1.1.1	L'objectif de l'étude qualitative.....	43
1.1.2	Les Instruments de collecte des données	44
1.2	L'échantillon de l'étude	45
1.3	Outils d'analyse des données	46
	Section 02 : Le contexte organisationnel	46
2.1	Présentation de l'organisme.....	46
2.2	L'étude de cas.....	48
2.2.1	Présentation de l'entreprise	48
2.2.2	Lieux d'implantation des infrastructures de la filiale.....	49
2.2.3	L'organigramme de filiale	49
	CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS.....	54
	Section 01 : Analyse du cycle d'achat.....	55
1.1.1	Préparation permanente de la commande.....	55
1.1.2	détermination homogénéisation et évaluation des besoins	56
1.1.3	sélection et pré- qualification des fournisseurs/prestataire (procédure de passation non formalisée).....	57
1.1.4	Evaluation/réévaluation des fournisseurs / prestataires	57
1.1.5	procédure de passation de contrats.....	58

1.2 Evaluation de la procédure actuelle	59
Questionnaires d'audit.....	59
1.3 Grille de séparation des tâches	61
Section 2 : analyse du cycle de stock	63
2.1 Procédure actuelle au niveau du stock	63
2.1.1 Inventaire	63
2.1.1.1 Préparation de la prise d'inventaire.....	64
2.1.1.2 Procédures de prise d'inventaire	67
2.1.1.3 Valorisation	67
2.1.1.4 Contrôle de la valorisation et clôture des travaux par la commission de contrôle et collecte des informations :.....	68
2.2 Evaluation de la procédure actuelle	71
2.2.1 L'entretien d'audit.....	71
Section 3 : Analyse du cycle d'exploitation de la filiale GTH Annaba.....	72
3.1 Calcul du besoin en fonds de roulement de la filiale	72
3.2 Calcul des différents ratios	74
discussion des résultats	78
CONCLUSION.....	83
Les annexes.....	Erreur ! Signet non défini.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Le taux de maîtrise des pratiques logistiques	8
Tableau 2 : Les principales différences entre l'audit interne et l'audit externe.....	34
Tableau 3 : Le profil des personnes interviewées.....	45
Tableau 4 : Identité de l'entreprise.....	48
Tableau 5 : Protection du patrimoine de l'entreprise	59
Tableau 6 : Fiabilité financière.....	60
Tableau 7 : Application des instructions de la direction	61
Tableau 8 : Efficacité opérationnelle des opérations et améliorations des performances ...	61
Tableau 9 : Grille de séparation des tâches	62
Tableau 10 : Questionnaire d'audit du cycle de stock.....	71
Tableau 11 : Calcul de l'Actif circulant hors trésorerie (unité monétaire: Dinar Algérienne)	72
Tableau 12 : Calcul des passifs hors trésorerie (unité monétaire : DA).....	73
Tableau 13 : Calcul des besoins en fonds de roulement (unité monétaire : DA)	74
Tableau 14 : Evolution du besoin en fonds de roulement	75
Tableau 15 : BFR en termes de chiffres d'affaires.....	75
Tableau 16 : Ration des stocks	76
Tableau 17 : Ration des créances clients	76
Tableau 18 : Rotation des fournisseurs	77
Tableau 19 : Calcul de la marge nette	77
Tableau 20 : Récapitulatif des atouts du système d'audit des cycles achats et stocks	80
Tableau 21 Résumé des lacunes de l'audit interne pour les cycles d'approvisionnement et de stock.....	81

Liste des figures

Figure 1 :L'organigramme de l'entreprise.....	51
Figure 2 : L'organigramme de cycle approvisionnement.....	52

Liste des abréviations

ACHT	Actif circulant hors trésorerie
BC	Bon de Commande
BL	Bon de Livraison
DFC	Direction des finances et comptabilité
DCA	Direction Centrale des Achats
DTC	Direction Technique - Commerciale
RAF	Responsable Administrative Financier
CA	Chiffre d'affaires
CDC	Cahier Des Charges
RA	Responsable d'Achat
RAG	Responsable d'Agence

INTRODUCTION

1.1 Contexte et intérêt du thème :

Les scandales financiers, les faillites et les effondrements subis par les grandes entreprises internationales, ont entraîné une perte de confiance de nombreuses entreprises dans la majorité des sociétés, ces dernières ont perdu confiance dans les systèmes administratifs, de surveillance et comptables, et ont mis en question l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de l'efficacité d'audit sur tous les processus administratifs et financiers liés à l'entreprise. (فروم محمد، 2019، صفحة 2)

L'audit joue un rôle important en tant que gardien de confiance, chargé de vérifier la fiabilité des informations financières de l'entreprise auprès des investisseurs. (AOUINA Maryam & MOUSSAMIR Abdelhak , 2019, p. 515). L'audit est devenu, aujourd'hui, un outil incontournable au sein de l'entreprise. A cet effet, on peut affirmer que l'audit a un rôle à jouer dans la réduction de l'incohérence d'information, ainsi que dans l'équilibre des pouvoirs grâce à l'existence du Comité d'audit. (ZIANI Abdelhak , 2019, p. 3) .

La demande des consommateurs et la concurrence exercent une pression croissante sur les entreprises pour qu'elles puissent opérer à l'échelle mondiale et structurer une chaîne logistique capable de tirer parti des opportunités internationales en termes d'opportunités de marché, d'accès aux matières premières, de marchés financiers, de législation nationale et d'emploi. (NICOLAS Eline. , 2018, p. 48).

L'approvisionnement est une activité importante pour l'organisation, qu'il soit industriel, commercial ou de service. Selon le cas et l'importance de cette activité, cette dernière est effectuée par un service ou département d'approvisionnement, qui est chapauté par un responsable des achats et de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise conformément au budget d'approvisionnement. L'approvisionnement influe sur la politique de production et financière de l'organisation. Cette activité dépend de l'efficacité de l'élément humain qui gère qui assure la gestion.

Eu égard à l'expansion et la diversité des activités et du développement technologique rapide, l'activité d'audit s'impose comme nécessité qui permet à l'entreprise d'assurer la validité d'application et la pertinence des procédures du système réglementaire interne appliquées au sein du service d'approvisionnement (ou bien département), afin de corriger d'éventuelles lacunes et d'y apporter des améliorations, le tout pour parvenir à une gestion optimale des opérations au niveau de ce service et ainsi améliorer la performance de l'entreprise . (أوسعيد نيسة و بلقاضي بلقاسم، 2021، صفحة 76) .

Dans notre présente étude, nous nous sommes limités à étudier la contribution de l'audit de l'activité approvisionnement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

1.2 Objectif

L'objectif principal de notre étude est de déterminer l'impact et le rôle de l'audit approvisionnement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Toutefois, d'autres objectifs secondaires et spécifiques peuvent être dérivés. Nous citons, entre autres :

- Connaître les concepts de l'audit d'approvisionnement et les concepts associés.
- Identifier les procédures d'approvisionnement et analyser leur conformité ;
- Evaluer les procédures d'achat et stock et étudier l'impact de la non-conformité sur la performance d'entreprise.

1.3 Problématique

Afin de pouvoir atteindre les objectifs de notre recherche, nous formulons notre problématique comme suit :

Quel est le rôle de l'audit de l'activité approvisionnement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

1.4 Méthode

Pour répondre à notre problématique, notre étude s'appuie sur une étude qualitative visant à analyser les procédures appliquées et ce, en menant une enquête par des entretiens. Les entretiens que nous avons réalisés au sein de l'entreprise lieu de notre stage ont concerné les responsables achat, stock et finance-comptabilité d'une part et le commissaire aux comptes, d'autre part, et ce selon un ensemble de critères bien définis.

1.5 Terrain de recherche

Notre organisme d'accueil est un Cabinet de Commissariat aux Comptes d'Audit et de Conseil, Agrément N°1491 du 07/02/2017.

Elle a pour principales missions (documents internes) :

- Certifier la sincérité et la régularité des comptes annuels des entreprises objets d'opérations d'audits, dans la mesure ces comptes donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice;
- Vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion fourni par les dirigeants, associés ou porteurs de parts ;
- Exprimer un avis sous la forme d'un rapport spécial sur les procédures de contrôle interne adoptées par le Conseil d'administration (ou le Directeur);
- Apprécier les conditions de conclusion de conventions entre l'entreprise contrôlée et les entreprises où organismes qui lui sont affiliées ou avec les entreprises et organismes dans lesquels les administrateurs et dirigeants ont un intérêt direct ou indirect;
- Signaler, aux dirigeants et à l'assemblée générale et à l'organe délibérant habilité, toute insuffisance de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'entreprise ou de l'organisme et dont le commissaire aux comptes a pu avoir connaissance.

En plus du stage que nous avons effectué au niveau du commissaire aux comptes, nous avons également effectué un second stage, en parallèle, au sein de la filiale GTH – *groupe des travaux hydrauliques*, c'est une entreprise au capital social de 2.000.000.000,00 DA, au sein de laquelle nous avons réalisé notre étude de cas. GTH est une entreprise publique au capital social de 2.000.000.000,00 DA.

Ses principales missions sont les suivantes : (document interne) :

- Adduction et transfert d'eau potable et industrielle ;
- Réseau de distribution d'eau potable;
- Station de traitement et de pompage et leurs équipement;
- Station d'épuration des eaux usées;
- Réservoirs et châteaux d'eau;
- Réseaux d'assainissement urbain, rural et agricole; -périmètres d'irrigation;
- Retenues collinaires et moyens barrage;
- Aménagements fluviaux;
- Travaux routières et travaux publics .

1.6 Intérêt de la recherche

L'intérêt de notre recherche se résume dans plusieurs points à savoir :

- Approfondir nos connaissances en la matière et acquérir de nouvelles compétences, étant donné les lacunes que nous avons rencontrées au cours de notre parcours et eu égard aux alias qui nous ont été imposés ;
- Renouveler les points de vue et les méthodologies, afin de tenir compte des perceptions que nous avons apprises au cours de notre formation ;
- Explorer et utiliser la réflexion pour parvenir à un raisonnement cohérent ;
- Détecter les défaillances de l'entreprise, participer à l'amélioration des processus relatifs aux activités d'achat et stock ;
- Enrichir notre savoir, en choisissant ce thème, qui nous a été proposé par notre tuteur et validé par notre encadrant ;
- Démontrer le rôle que jouent la planification et l'amélioration du système d'audit, et leur impact sur la performance de l'entreprise ;

Pour le choix de notre projet de fin d'étude, intitulé le rôle de l'audit de l'activité approvisionnement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, nous avons opté pour un sujet pertinent et intéressant, nous permettant de mobiliser et d'appliquer les connaissances que nous avons apprises au cours de notre formation, ainsi que nos différents parcours qui nous ont aidé à développer notre sujet de manière plus efficace.

1.7 Annonce du plan

Ce document est organisé comme suit :

La partie d'introductive donne un aperçu du contexte et de l'intérêt du thème. Elle présente les objectifs et identifie la problématique de recherche. Elle présente également le modèle de recherche développé à partir de la littérature, discute de ses concepts et de ses composants clés.

Le chapitre I présente le cadre théorique sous trois sections ; (1) Revue de littérature, (2) gestion des approvisionnements et (3) l'audit de l'activité d'approvisionnement et la performance d'entreprise,

Le chapitre II, pour sa part, présente le cadre méthodologique, il se compose d'une partie réservée à la présentation de la méthodologie de recherche adoptée ainsi que la méthode de collecte de données. La deuxième partie quant à elle est réservée à la présentation de l'organisme sous tous les aspects essentiels.

Le chapitre III traite les résultats de l'étude empirique puis, une discussion de ces résultats.

Enfin, la conclusion qui résume les éléments abordés dans le mémoire, les résultats clés et les contributions théoriques et managériales de cette recherche. On conclue par la

description des contraintes de recherche possibles ainsi que la proposition de thématiques de recherche afférentes au sujet qui méritent d'être abordées par les futurs étudiants de l'école.

La revue de littérature

Notre recherche s'oriente essentiellement pour étudier L'activité d'approvisionnement qu'il joue d'une importance considérable au sein de l'entreprise, elle est considérée comme l'une des activités les plus importantes au sein de cette. La gestion de la chaîne d'approvisionnement est un savoir-faire essentiel à la réussite des entreprises. Cela demande de plus en plus de précision, d'adaptation et de flexibilité. A cet effet, plusieurs auteurs ont étudié cette activité, chacun de son point de vue. Il existe, dans ce sillage, 12 principaux angles selon lesquels cette activité a été abordée, à savoir :

- Les auteurs BUSHATI Armin et DALLOSHI Pranvera (2021) ont analysé l'impact de l'audit de performance sur l'amélioration des activités d'approvisionnement, et ce pour vérifier est-ce que les audits de performance, axés sur les approvisionnements, ont un impact sur l'adoption de mesures ayant pour effet d'induire des changements positifs au sein des institutions auditées. Pour ce faire, ils ont utilisé la méthode quantitative, en se base sur un questionnaire, destiné à 86 fonctionnaires au sein d'institutions qui ont fait l'objet d'audits de performance effectués par le KNAO en Kosovo. Les résultats de cette étude ont montré que les audits de performance ont généralement un impact positif sur l'amélioration des activités d'approvisionnement. Aussi, ils ont conclu que la réalisation d'étude de marché appropriée est très important dans ce sens, cela est en mesure de permettre à l'entreprise d'améliorer et d'optimiser sa valeur ajoutée. Cette étude n'est pas suffisante car le questionnaire a été envoyé à 261 employés et seulement 30 ont reçu une réponse.

- Les auteurs BEDOUI Samiya et BENMOSTEFA Rim et SAOUS Chikh (2020) ont étudié la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels notamment les risques liés au processus achats dans la société : « LAITERIE TELL » , ils ont utilisé deux méthodes : descriptive (en basant sur la recherche documentaire) et analytique (en se base sur un questionnaire aux responsables, cadres et agents de l'entreprise . Ils Ils ont identifié 17 risques du processus achat et évaluer leurs criticités s à partir des documents internes de l'entreprise. Et les résultats qu'ils ont trouvés, dont les plus importants sont les approvisionnements, L'organigramme de la structure d'approvisionnement ne correspond pas aux postes réels et n'est pas à jour ; ratio faible de salariés dans la Gestion des Approvisionnements et des Stocks et manque de spécialistes

dans le domaine . En fin de compte, ils ont conclu que l'audit est d'une grande importance et, par conséquent, toutes les possibilités nécessaires doivent être fournies pour s'assurer que le processus de travail est bien organisé et structuré , il faut mettre en place un service de risk management, chaque structure devrait élaborer des fiches de poste pour améliorer la performance dans la fonction d'achat, à une réorganisation du travail lié aux achats ;c'est en relation avec l'approvisionnement. Mais dans cette étude il est concentré uniquement sur les risques opérationnel, mais il existe des risques stratégiques liée à des achats plus importants.

- Les auteurs MOUTAOUKIL Fouad et M'BARKI Mohamed Amine et BOUNGEB Souad (2018) ont exploré les meilleures pratiques pour une bon gestion des fournisseurs utilisées pour assurer la performance des approvisionnements dans l'industrie automobile marocaine, afin de se concentrer sur le statu quo et les perspectives d'application d'approches pour sécuriser et évaluer la performance des fournisseurs, en mettant l'accent sur les pratiques de gestion et sur une combinaison d'audits de qualité et de logistique. Ils ont utilisé la méthode qualitative . ils ont relié trois types de méthodes pour la collecte des données : : l'observation directe et l'intervention , l'entretien et la documentation (la stratégie d'achat, les pratiques de SCM, l'audit fournisseur, la politique qualité, l'audit fournisseur, etc).

- Donc le processus de pilotage de la performance des fournisseurs est un projet de toute l'entreprise qui englobe plusieurs fonctions. Ils ont tiré une panoplie des meilleurs pratiques qui peuvent être d'un grand avantage pour les managers, par rapport les six variables précédentes, on mentionner quelques-uns :

- Impliquer de différents professions et fonctions dans le processus de gestion de la performance des fournisseurs (la gestion des fournisseurs n'est pas l'apanage des achats) et assurer la bonne formation continue des différents acteurs ;
- La mise en œuvre de l'audit combiné « qualité et logistique » en tant qu'un audit d'efficacité permet de réaliser les performances souhaitées, en tirant profit de la synergie entre la qualité et la logistique ;
- Organiser des réunions entre les fournisseurs et des comités de pilotage pour communiquer sur les objectifs, les résultats, les nouveaux projets, etc.
- La stratégie d'approvisionnement doit être largement diffusée et présentée afin de rapprocher tout le monde du même objectif et de veiller à ce que la stratégie

d'approvisionnement établis un équilibre entre les différents aspects de la performance QCDDM (Qualité, Coût, Délai, développement et management)

- Assurer une veille stratégique et concurrentielle pour préparer et anticiper divers changements et établir des systèmes de surveillance et de soutien pour les fournisseurs vulnérables et touchés par la crise ;
- Mettre en place des outils de pilotage et de suivi de la performance dans ses différents aspects QCDDM (Tableau bord, budget, etc.) ;

Dans cette étude, ils n'ont intégré pas l'avis et la position des fournisseurs , ce choix méthodologique ne permet pas de cerner ce sujet dans sa en générale. De même, le choix d'un seul secteur d'activité limite la validité externe de l'étude.

L'auteur LAAROUSSI Hanae (2021) a étudié quel est le niveau requis de performance logistique pour le succès de l'entreprise et l'obtention d'un avantage concurrentiel , à travers une mission d'audit logistique visant à évaluer les performances logistiques pour l'adaptation d'un référentiel complet à moindre coût dal audit logistique dans une entreprise pharmaceutique Distriphak .Il s'est appuyé sur la méthodologie basée sur le diagnostic et l'analyse , il a préparé un référentiel comporte 81 questions liées à 8 axes distincts et évaluer le taux de maitrise des pratiques logistiques par un audit effectué et le traitement et l'analyse . Il a obtenu ce tableau, qui est le résultat de la vérification.

Tableau 1 : le taux de maitrise des pratiques logistiques .

AXES	TAUX
Stratégie et amélioration	73
Organisation du travail	82
Approvisionner	76
Produire	36
Stockage	82
Vendre	71
Logistique de retour	96
Pilotage et suivi de la performance	45
Taux moyen	70.13

Source : (LAAROUSSI Hanae, 2021)

L'approche d'audit logistique a permis d'identifier de nombreuses anomalies au niveau du distriphak, Ces anomalies ont un accès limité au niveau de performance logistique le plus approprié et le plus satisfaisant. Des solutions doivent être élaborées pour résoudre les problèmes , Pour ce faire, Il a posé des recommandations sur tous les axes d'audit. Dans cette méthodologie est chaque axe important et chaque axe doit être abordé séparément, car c'est un axe et ils ont un grand impact les uns sur les autres.

- Cette étude a expliqué l'importance de la fonction approvisionnement dans la performance de l'entreprise pour analyser et mettre en relief l'impact de la fonction approvisionnement, à travers ses composantes sur la création de la valeur dans les entreprises , Pour y parvenir, ils ont utilisé la méthode quantitative, basé sur un questionnaire administré auprès de 185 entreprises camerounaises et analyse descriptive et explicative de ces données , ils ont atteint que il y a une relation et influence positive et significative entre la gestion des approvisionnement (gestion des commandes d'achat, la passation des commandes, la réception des commandes, le gestion de fournisseur) et la création de la valeur et donc l'amélioration de la performance de l'entreprise . La méthodologie est plus complexe à résoudre car le nombre d'entreprises est très grandes et nécessite une analyse approfondie et détaillée. (KAMGANG Fodjo Ghis , MAKANI Samuel , TONYE Fridoline, 2021)
- Selon l'auteur JUKKA Hallikas ,LINTUKANGAS Katrina , KAHNKONEN Anni-Kaisa,(2020); Les entreprises ont besoin de pratiques spéciales de gestion des achats et de l'approvisionnement afin de s'assurer que leurs chaînes d'approvisionnement sont durables et transparentes , c'est pourquoi ils ont étudié l'influence des pratiques d'achat durables sur la performance de management des risques et la performance des achats , on se base sur un méthode quantitative en utilisant des données d'enquêtes auprès de 111 entreprises finlandaises à l'aide d'une méthodologie des moindres carrés partiels . Ils ont conclu que les entreprises Les entreprises qui investissent dans le management du développement durable dans leurs achats auront plus de chances d'avoir de meilleures performances dans leur gestion des achats et de l'approvisionnement ainsi l'avantage concurrentiel et les pratiques de durabilité améliorent les performances de management des risques de réputation et opérationnels , ce qui prouve que les pratiques de durabilité sont importantes dans la gestion des risques en général, et pas seulement en ce qui concerne la durabilité. Mais Mais ces pratiques en général. Il y a des pratiques spécifiques à l'entreprise à respecter.

- Cet article a étudié l'impact de l'audit interne à la performance globale de l'entreprise, pour analyser le lien entre les effets statistiquement significatifs et les forces d'association entre les caractéristiques d'audit interne et la performance globale de l'entreprise. à l'aide de méthode quantitative en utilisant un échantillon de soixante entreprises actives dans la région Souss Massa par une analyse exploratoire et une analyse confirmatoire, il a trouvé que il y a une relation positive et significative de l'audit interne sur la performance économique et sociale et seulement la performance économique est bien expliquée par les caractéristiques de l'audit interne. Cette recherche a étudié l'impact de l'audit de toutes sortes sur la performance global de l'entreprise, pas seulement l'audit de l'activité approvisionnement (BENGRICH Mustapha, 2020)

- Selon l'auteur NICOLS Eline (2018) que Le management de la chaîne logistique porte de plus en plus sur le management des risques sociaux et de façon de plus en plus préoccupante, donc cette étude est positionné dans le cadre théorique de l'organisation apprenante de Argyris et Schön (1978) à l'aide d'analyse de contenu à l'aide du logiciel ALCESTE de rapports d'audits concernant les fournisseurs de l'entreprise Patagonia a ensuite été réalisée, et il a été atteint que il a une boucle d'apprentissage centré sur la relation d'emploi et l'exercice du travail au travers de préoccupations telles que la sécurité, la rémunération et le respect du temps de travail, et il faut que être très intéressé par ce qu'on définit comme une gestion sociale de la chaîne logistique. Cette étude présente plusieurs limites associées à leurs terrain d'étude, une seule entreprise proactive en matière de prévention des risques sociaux.

- Les auteurs AMAROUCHE Anasse, CHAPPELLIER Philippe, AIAIN George, (2019) ont réalisé cette étude pour atteindre trois objectifs importantes : identifier les risques présents dans le cadre d'une chaîne d'approvisionnements, repérer les facteurs qui provoquent leurs apparitions, et analyser les stratégies mises en place en matière de gestion et de prévention de ces risques, au sein d'une société d'import-export de fruits et légumes, en basent sur une analyse quantitative pour identifier les risques et après une analyse qualitative pour afin de les deux autres objectives, ils ont conclu que Les principaux risques concernent les problèmes de quantité ou de qualité des produits, les paiements, les factures et les retards de livraison, ensuite la source de ces risques est la transmission de l'information entre les différents acteurs de la chaîne et manque de

communication , Et c'est ce qui montre à quel point la maîtrise des flux d'informations est complexe et importante pour optimiser la gestion des risques dans les chaînes d'approvisionnement. Ils ont également souligné le manque de partage et d'échanges, cela étant dû à des pratiques très individualistes, ce qui limite les informations et les données dont ils ont besoin.

- D'après les auteurs Ul-HAMEEDA Waseem ,BIN MOHAMMAD Hisham , SHAHAR Hanita Binti Kadir , ALJUMAH Ahmad Ibrahim, Azizan , SYAFIQAHI Binti (2018) La performance de la chaîne d'approvisionnement a été un élément clé de la stratégie concurrentielle visant à stimuler la productivité et la rentabilité de l'organisation, l'objectif essentiel de la présente étude est d'étudier l'effet combiné des déterminants de l'audit et des styles de leadership pour améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement dans les entreprises basées au Royaume-Uni, Les données ont été recueillies auprès des employés du service d'audit et d'autres employés de la direction qui sont étroitement liés aux activités de la chaîne d'approvisionnement, et analyser les données via Smart PLS 3 , ils ont atteint que les styles d'audit et de leadership contribuaient de manière significative à la performance de la chaîne d'approvisionnement. De plus, l'engagement de la haute direction et des employés à l'égard du changement a maintenu une influence importante pour améliorer l'effet positif sur l'audit et le leadership. Donc , les entreprises de la chaîne d'approvisionnement devraient renforcer quatre éléments majeurs, à savoir; audit, leadership, top management et des employés à améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement . Les résultats de cette étude ne s'appliquent pas à tous les pays et diffèrent d'un pays développé à l'autre.

- Les auteurs Sari SARI NUR Zeina Maya , SUSANTO Azhar (2018) ont fait cette étude pour déterminer l'influence de la compétence de l'auditeur et de l'expérience professionnelle sur les systèmes d'information Qualité de l'audit et chaîne d'approvisionnement dans la X Bank indonésienne. Cette recherche a été réalisée dans la banque indonésienne X Bank , Pour ce faire, ils ont utilisé la méthode quantitative, en se basant sur un questionnaire, destiné à 30 échantillons , Analyse des données à l'aide du programme SPSS version 23 , ils ont conclu que L'expérience de travail a un effet positif sur la qualité de l'audit des systèmes d'information et la chaîne d'approvisionnement de la X Bank indonésienne. Compétence Auditor influence positivement les systèmes d'information La qualité de l'audit et la chaîne d'approvisionnement de la X Bank

indonésienne. Les qualifications de l'auditeur ne sont pas suffisantes, il est nécessaire de préparer un guide commun pour normaliser l'audit

- Cette étude explique l'importance la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour étudier l'impact des décisions logistiques sur la performance dans une entreprise , Ils ont pris des décisions et étudié leurs impact ;plus on réduit les stocks, plus le rendement des actifs est élevé de même pour les charges de transport, plus on optimise les charges du transport, plus le rendement des actifs est élevé , donc il y a une grande influence sur la performance , et aussi La gestion de la chaîne d'approvisionnement ne consiste pas seulement à déplacer les produits, par contre aussi à contrôler les coûts des produits. Il s'agit d'identifier et de développer des relations avec les fournisseurs , mais cette étude est limitée par le manque de quelques informations dans l'étude de cas comme (le nombre des commandes, la fréquence des commandes, commandes des clients perdus) , Comme toute étude, leurs contribution est limitée par le manque de quelques données dans l'étude de cas comme (le nombre des commandes, la fréquence des commandes, commandes des clients perdus) et c'est ce qui manque de fiabilité . (SAMAA Halima , MOUSRIJ Ahmed ,AIT HOU Mohamed , 2021)

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Introduction du premier chapitre

La performance de la chaîne d'approvisionnement est un élément clé de la stratégie concurrentielle visant à stimuler la productivité et la rentabilité de l'organisation (UL-HAMEEDA Waseem, 2018, p. 311) et la gestion, l'analyse et le développement de la chaîne d'approvisionnement deviennent de plus en plus important ; ainsi la performance de la chaîne d'approvisionnement influence la performance globale de l'entrepris. Pour que la chaine d'approvisionnement soit performante, il est important que l'entreprise crée une activité dédiée à l'audit, qu'elle régit sous forme de service, département ou même de direction (s'agissant de grandes entreprises).

Ce chapitre se compose de deux sections. Dans sa première section, nous essayons de définir et présenter les trois domaines relatifs à l'activité approvisionnement ; nous commençons par la chaine logistique, puis la gestion d'approvisionnement et enfin la gestion d'achat et des stocks, tout en évoquant leurs définitions, objectifs, processus .

Dans la deuxième section, nous tentons de définir les concepts relatifs au thème d'audit et leur l'importance, puis nous définissons les indicateurs de performance clés, afin de pouvoir mesurer la performance global d'entreprise.

Section 01 :gestion des approvisionnements

Cette section est consacrée à la présentation des trois domaines relatifs à la gestion des approvisionnements.

1.1 La chaine logistique :

La gestion de chaîne d'approvisionnement de l'entreprise est un véritable défi, si elle est bien gérée, cette dernière peut devenir une véritable source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Cette partie contient les différentes définitions de la chaine logistique, sa structure, ses éléments et ses missions.

Définition :

Pour définir le management de la chaine logistique, on doit tout d'abord définir la logistique, qui sera suivie de la définition de la chaine logistique.

➤ **La logistique :**

« La logistique, c'est le déplacement et la manutention de biens du point de production jusqu'au point de consommation ou d'utilisation » (EL BAHY Younes & TAJ Kacem, 2021, p. 73) .

Selon FERHAT Abdelkrim (2021, p. 1371) « La logistique est perçue comme un moyen de production, de stockage et de distribution des produits d'une entreprise ».

La logistique (management) « Le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficaces et efficients de matières premières, d'en-cours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux attentes du client ». Cette définition montre que la logistique devient un élément clé de la stratégie, elle propose une analyse dynamique en termes de flux physiques et flux d'informations (FERHAT Abdelkrim, 2021, p. 1371).

Selon les définitions suscitées, nous pouvons définir la logistique comme étant ; « l'activité qui permet à l'entreprise de maîtriser les mouvements des différents intrants de productions ainsi que des encours et des produits finis des lieux de leur achat et de vente et à l'intérieur de l'entreprise, jusqu'au consommateur ».

➤ **La chaîne logistique :**

« La chaîne logistique est l'ensemble d'entreprises qui interviennent dans le processus de fabrication, distribution et vente du produit, du premier des fournisseurs jusqu'au client ultime» (ERRIDA Abdelouahab ,LOTFI Bouchra & ELALAMI Samaa , 2019, p. 4).

Selon BICHA KACEMI Amel (2017, p. 55) « la gestion de la chaîne logistique (SCM) est principalement concernée par l'intégration efficace des fournisseurs, des usines, des entrepôts et magasin, de sorte que le produit soit fabriqué et distribué à la quantité voulue au bon endroit et au bon moment, afin de minimiser le coût total du système et répondre aux besoins de la clientèle ».

Selon le Conseil of Management Professionals de France propose, la définition suivante « le supply chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des prestataires, des intermédiaires et des clients. Le SCM et

une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion et de la logistique citées ci-dessus ainsi que les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information».

Selon les définitions suscitées, nous pouvons conclure que la gestion de la chaîne logistique comme étant l'ensemble des processus de fabrication et de déplacement des biens jusqu'au client (produit final) dans de bonnes conditions (lieu, délai) et au meilleur rapport qualité-prix.

1.1.1 La structure de la supply chain management :

- La prise de décision dans la chaîne logistique est divisée en trois niveaux de planification hiérarchique, en tant que structure de modélisation. Elle repose sur une structure décisionnelle descendante, qui décompose un problème complexe en sous-problèmes correspondant à différents niveaux de décision. (FERHAT Abdelkrim, 2021, pp. 1372-1373).

- **Niveau stratégique :**

Les décisions de planification stratégique se caractérisent par les grandes orientations de l'entreprise, les directives et les lignes d'action, elles concernent notamment le long terme et elles sont prises par le top management de l'entreprise.

- **Niveau tactique :**

Ce type de décisions concerne les décisions à moyen terme qui doivent être exécutées afin de déployer la stratégie tracée par l'entreprise. Ces décisions concernent principalement les questions d'allocation de ressources.

- **Niveau opérationnel**

A ce niveau, les décisions ont une portée plus limitée dans l'espace et dans le temps, et elles traitent les problèmes opérationnels : visites, planification de la production et ordonnancement quotidienne. Le SCM est souvent associé à une approche stratégie-opérations, et non l'inverse.

1.1.2 Éléments de management de la chaîne logistique :

La chaîne logistique se compose des éléments suivants SIREGAR Tua Robert & al (2020, pp. 2007-2008) :

Plan : pour satisfaire les attentes de ses clients, l'entreprise a besoin d'une stratégie lui permet de gérer l'utilisation des ressources. Cet élément représente donc un segment stratégique de la gestion de la chaîne logistique.

Source : cet élément concerne la fabrication du produit, il comprend la sélection des fournisseurs pour la logistique en matières premières.

Marque : ensemble d'opérations nécessaires telles que les tests, l'étiquetage, la production et l'emballage qui sont incluses dans ce volet.

Livraison : cet élément inclut la réception de la demande du client et le stockage, à partir de la mise en entrepôt du produit, pour transférer le produit, ensuite, chez le client et pour recevoir les paiements. Pour bien gérer ce volet, il est important de créer un système intégré dédiée à cet élément.

Retour : un réseau a été construit pour restaurer les produits défectueux et excédentaires. Pour maîtriser ce volet, il est important que l'entreprise puisse avoir un système de support.

1.1.3 Les missions de la logistique :

Contre toute attente, la logistique a sa place non seulement dans les entreprises ayant une activité manufacturière mais aussi dans les entreprises de prestations de service. Les deux principaux leviers d'action de toute démarche logistique renvoient au coût des opérations (achat, approvisionnement, production, transport, distribution, stockage, inventaire, etc.) et à la qualité du produit et du service offert au client.

Sur cette base, les objectifs du supply chain management sont donc de minimiser le coût global des opérations tout en assurant un niveau de service client objectif (avec, sur ce dernier point, une différence essentielle entre les entreprises industrielles et de services). Pour les premiers, le niveau objectif de service consiste à assurer la disponibilité du produit pour le vendre au client et pour les seconds, il consiste à assurer et gérer les flux pour atteindre une qualité de service objective à moindre coût). La contribution financière de la chaîne logistique peut être décomposée du fait de l'amélioration de la facturation, au résultant de la disponibilité optimale des produits, mais aussi, du fait de l'augmentation de

la marge liée à la réduction du coût des opérations. Un troisième niveau de contribution consiste à agir sur l'amélioration de la trésorerie par une gestion plus fine et pertinente des coûts de transport et des niveaux de stocks (réduction des immobilisations financières liées à la tenue de stocks) (ROBERT Tua Siregar & al 2020, pp. 2005-2006), cela est à même de contribuer à la réduction du besoin en fonds de roulement de l'entreprise (BFR).

1.2 Gstion des approvisionnements :

La gestion d'approvisionnement est une composante critique qui doit être bien maîtrisée. Cette partie se compose des éléments les plus importants liés à la gestion d'approvisionnement.

Définition :

Selon BAITA Kossi Edem & IFONO Marcel (2021, p. 3) « On appelle approvisionnement: la chaîne des opérations nécessaires à l'acquisition, la gestion, et au renouvellement du stock des matières, fournitures et produits dans l'entreprise. Il s'agit donc de mettre tout ce dont vous avez besoin à la disposition de l'entreprise au meilleur rapport qualité-prix. »

Selon FOURNIER Paul & MENARD Jean-Pierre (2014, p. 13), l'approvisionnement est « le processus qui regroupe toutes les étapes pour répondre à un désir d'achat, à l'approvisionnement mix, à la négociation, au choix du fournisseur et à la rétroaction; ces étapes doivent tenir compte des rôles administratifs, économiques et légaux que ce processus requiert ».

Du côté de l'entreprise, selon BRUEL Olivier (2008, p. 5), la fonction d'approvisionnement est définie comme : « une opération qui concerne l'exécution opérationnelle de l'achat, et est en charge de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport à l'interface».

La fonction d'approvisionnement traite de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, ainsi que les problèmes de commande ou de livraison par appel, de gestion des stocks, d'achat et de logistique liée au transport à la source . (BRUEL Olivier , MÉNAGE Pascal, 2019, p. 9).

Selon les définitions suscitées, nous pouvons définir la gestion des approvisionnements comme étant un ensemble de processus qui permet l'acquisition, la gestion, le stockage et

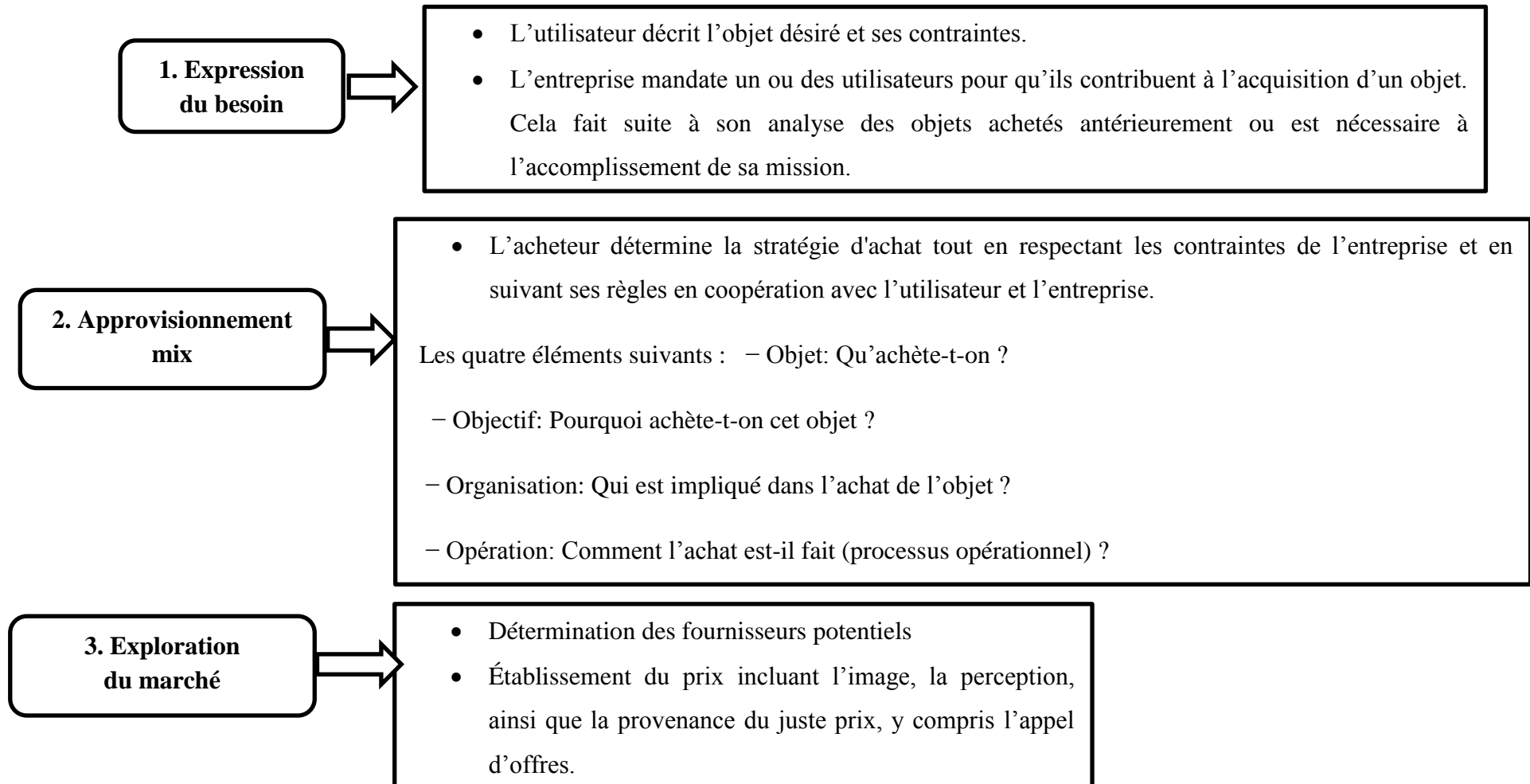
le transport des fournitures et des achats de l'entreprise au meilleur rapport qualité-prix-quantité.

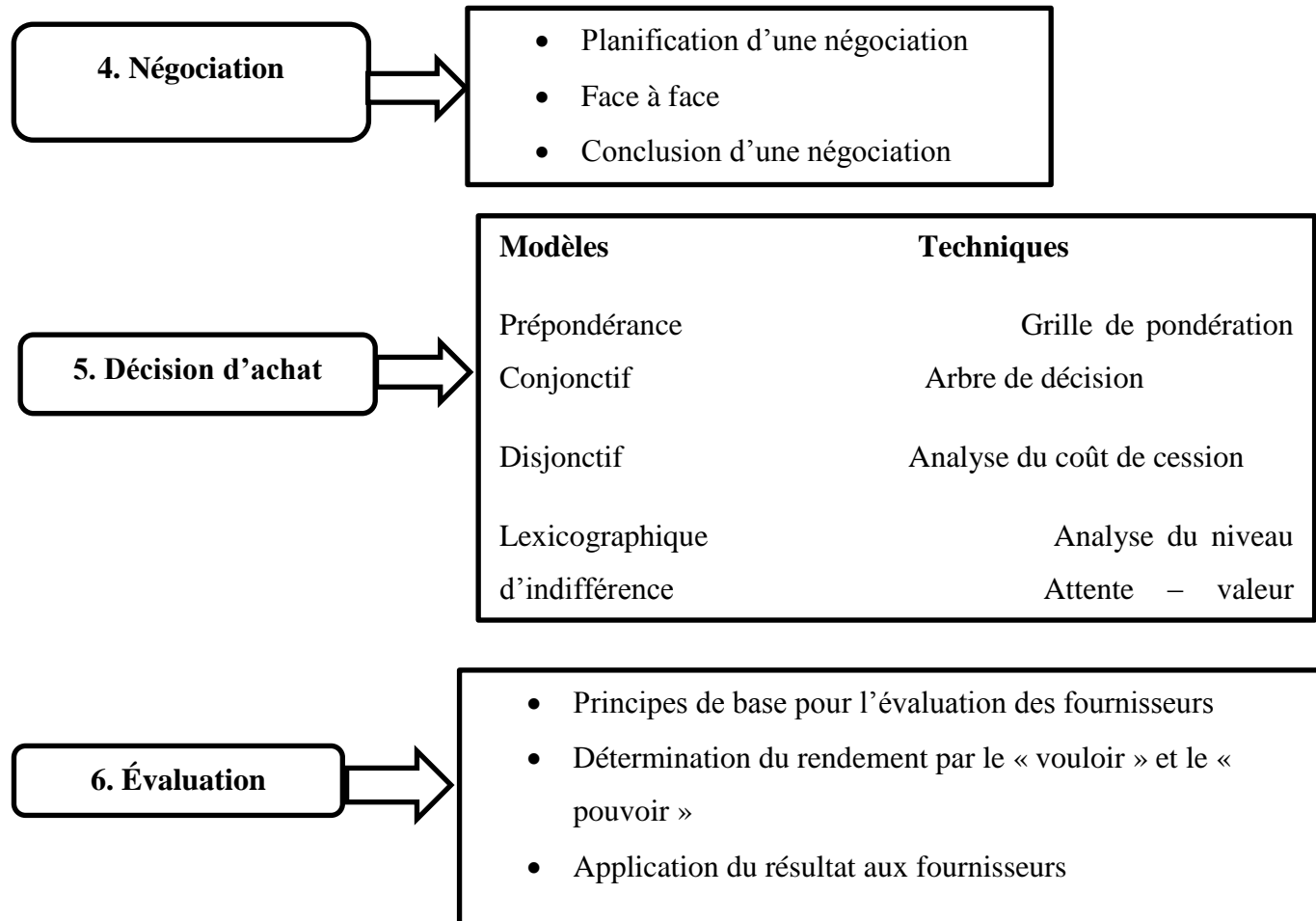
1.2.1 Les objectifs de la Gestion pilotée des approvisionnements (GPA) :

- La gestion pilotée des approvisionnements peut avoir plusieurs objectifs :
- Anticiper les exigences des clients par un suivi des consommations des entrepos ou des magasins ;
- Réduire les ruptures pour améliorer le taux de service ;
- Baisser les niveaux de stocks dans les entrepôts (entreprise et fournisseurs) pour minimiser les coûts sur toute la chaîne ;
- Optimiser le chargement des camions ou atteindre le minimum de livraison ;
- Obtenir un avantage concurrentiel au travers des relations d'ordre stratégique avec ses fournisseurs, en ajoutant une dimension logistique dans les accords ;
- Améliorer le management de la chaîne logistique en amont par l'intégration d'une approche en « flux tirés » par la consommation réelle. (BRUEL Olivier, 2008, p. 162)

1.2.2 Le processus complet d'approvisionnement :

Il varie d'une entreprise à l'autre, car chaque entreprise a sa propre méthode, seules les étapes les plus importantes sont présentées. (FOURNIER Paul & MENARD Jean-Pierre, 2014, pp. 36-37)





1.3 La fonction d'achat et de stock

Les deux fonctions citées ci-dessus sont très importants dans l'entreprise, elles ont une influence significative sur la performance logistique et la performance globale de l'entreprise.

1.3.1 La fonction d'achat

La nouvelle conception de la fonction achats tend de plus en plus à intégrer les activités d'achat dans une réflexion plus globale de l'entreprise.

Cette partie explique les éléments liés à la fonction d'achat.

Définition :

L'achat constitue un acte commercial qui permet à l'entreprise de se procurer des matières premières, de l'énergie, et surtout les produits dont elle a besoin pour fonctionner. Celle-ci n'est pas consommée immédiatement lors de l'arrivée de tous ses éléments dans l'entreprise, car il faut d'abord les conserver (stockage + entreposage). (BAITA Kossi Edem & IFONO Marcel, 2021, pp. 3-4)

L'achat : est l'acte de permettre l'entrée de biens et/ou des prestations de services fournis à l'entreprise. (BAITA Kossi Edem & IFONO Marcel, 2021, p. 4)

« La fonction Achat est la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services que cette entité produit et vend ». (ZGHAIDA Abderahim & TAQI Ahmed, 2021, p. 308)

Selon DENIS Jean-Philippe, MARTINET Alain-Charles & SILEM Ahmed (2016, p.10), « acheteur est celui qui réalise un acte d'achat. Dans une organisation industrielle ou commerciale, l'acheteur négocie les prix d'achat pour un ou plusieurs produits et peut coordonner les approvisionnements ».

D'après les définitions précédentes de la fonction achat, on peut conclure que : la fonction achat a pour objet l'acquisition des matières premières, des produits semi-finis ou finis et des services dont l'entreprise a besoin.

Missions de la fonction achats :

Si l'approvisionnement doit assurer la planification de la demande et la gestion quotidienne des stocks, les achats concernent plus particulièrement l'ensemble des relations avec les fournisseurs. (JAVEL Georges, 2010, p. 69)

Nous pouvons synthétiser les missions de la fonction achats dans les points suivants :

- A court terme, selon la politique d'approvisionnement formulée par l'entreprise, s'approvisionner en produits répondant aux exigences en termes de quantité, de qualité et de délai, et assurer un certain niveau de service ;
- À long terme, se concentrer sur les développements du marché en amont pour développer et mettre en œuvre des stratégies d'approvisionnement.

La gestion de la fonction achat est basée principalement sur la relation et la négociation avec les fournisseurs (recherche des meilleures conditions, solidité, signature du contrat au sens juridique).

les étapes pour passer d'une fonction support à une fonction stratégique

Selon LUTHI Thierry & MAILLY Lionel (2015, pp. 16-18), dix étapes cruciales sont nécessaires pour passer d'une fonction de soutien à une fonction stratégique, et qui sont données comme suit :

- Donner la bonne dimension aux achats : l'exigence de gain à court terme peut justifier les objectifs de réduire les coûts pour la fonction achat. Néanmoins, la valeur ajoutée de la fonction achat se retrouve tout autant dans son implication dans la politique d'innovation (démarches de design to cost par exemple), dans le management des risques et la création de valeur.
- Intégration du mode projet aux achats : positionner les achats comme pilote de la chaîne de valeur ajoutée de l'entreprise, de la conception jusqu'à l'évaluation des fournisseurs.
- Tendre vers un portefeuille achat étendu et spécialisé : le but ici est d'augmenter le taux de couverture des achats afin de le professionnaliser. L'exercice est difficile car l'acheteur se substitue aux pratiques existantes. Pour réussir cette étape, la fonction d'approvisionnement doit mobiliser les meilleures compétences et démontrer des potentiels de gain. L'impulsion et la légitimité donnés par la haute direction seront un atout clé.

- Gestion de la relation fournisseur : développer des partenariats stratégiques et innovants. Evaluer les fournisseurs et les plans de progrès résultants qui sont pilotés par l'acheteur en collaboration avec ses partenaires internes. La démarche se base sur un outil dédié permettant de centraliser et d'exploiter l'information. Il est également important d'introduire une relation plus transparente avec les fournisseurs et de stimuler leur contribution dans les domaines de l'innovation, la qualité et la productivité.
- Prendre les devants pour les projets d'externalisation et en porter la responsabilité : mettre en concurrence un panel de fournisseurs limité mais fiable.
- Piloter la gestion des risques : la stratégie achat devrait comprendre une composante « risques » au moins sur les points suivants : santé financière, qualité, délai / service. Ces risques doivent d'abord être intégrés dans les contrats. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'évaluer et les prendre en compte lors du choix des fournisseurs. Dans une organisation mature, on peut ajouter les risques sociaux et environnementaux.
- Développement responsable des achats : il s'agit d'un élément clé de la stratégie (Responsabilité Sociétale des Entreprises) RSE qui contribue de manière significative à l'image de marque de l'entreprise.
- Configurer des indicateurs de performance des achats (KPI) : en fonction des axes stratégiques, ils sont utilisés pour mesurer la performance économique, la qualité et l'innovation. Ils permettent de mesurer la contribution des achats dans la stratégie de performance de l'entreprise et de gérer les plans d'affaires des achats.
- Intégrer les outils de performance : la révolution internet influence l'entreprise, pour compléter des unités de base ad hoc, en particulier le pilotage de la relation fournisseur et la chaîne « purchase to pay », les systèmes d'information (SI) achat offrent maintenant des fonctions évoluées d'e-sourcing et d'e-procurement.
- Intégrer la notion de TCO (total cost of ownership, coût complet de possession d'un bien ou d'un service) : en plus du prix d'achat, il comprend les coûts en amont et en aval - installation ou mise en œuvre, maintenance, démantèlement et recyclage.
- Bien distinguer achat et Supply Chain / approvisionnement : ces deux fonctions sont complémentaires et œuvrent en étroite collaboration, mais ont des objets distincts. Ils nécessitent également des compétences différentes et doivent être distingués dans l'organisation. La mission d'achat est la source de la formalisation des besoins, des ressources et de la négociation. La Supply Chain pilote les flux entre le fournisseur et

l'entreprise. Néanmoins, les contraintes logistiques de la chaîne logistique doivent être prises en compte car elles affectent le coût et le temps de disponibilité des produits.

- Repenser profils et compétences des acheteurs : une montée en gamme est nécessaire dans le recrutement et la reconversion des équipes en place.

L'acheteur :

L'acheteur moderne se voit élargir son champ d'intervention et faire preuve de polyvalence, (en plus de qualité de négociateur).

Cette partie met en exergue le rôle stratégique de l'acheteur dans l'entreprise

✓ L'importance de l'acheteur :

L'acheteur occupe une position centrale dans l'entreprise moderne et ceci pour diverses raisons :

- Les achats constituent 50 % du chiffre d'affaires, et à travers la maîtrise de la fonction achat l'entreprise peut réaliser des économies très importantes ;
- Le respect des délais et la régularité de la distribution exigée par les clients impose une maîtrise des flux et des approvisionnements ;
- La qualité du produit de l'entreprise étant un enjeu stratégique, oblige l'entreprise, au travers de la fonction achats, à suivre d'une façon rigoureuse les fournisseurs ;
- La fonction achats permet à certains secteurs d'être plus compétitifs ; la grande distribution et l'industrie notamment ;
- C'est l'acheteur qui permet à l'entreprise de maintenir ses marges, d'établir des partenariats stratégiques avec les fournisseurs et de rechercher l'innovation ;
- Il contribue à la bonne image de l'entreprise au travers du développement d'une politique d'achat durable (MEDDAHI Atmane, 2021, p. 17).

✓ Les principales missions de l'acheteur

L'acheteur, aujourd'hui, doit être compétant et doit bien gérer les différentes tâches dont il est responsable, afin d'être le plus rentable possible. Parmi les missions qui lui sont assignées, nous citons ci-dessous les plus importantes :

- Constituer le cahier des charges : Coûts, Qualité, Délais, et le faire respecter par les fournisseurs ;
- Etablir les prix d'achat et générer des économies ;
- Concevoir et piloter des politiques fournisseurs ;

- Sécuriser les portefeuilles à court et à moyen terme ;
- Participer à la mise en place et la concrétisation d'objectifs de coopération multifonctionnels avec une autre ou plusieurs sections : par exemple arriver à avoir de faibles stocks ou de faibles coûts négatifs en matière de logistique et de qualité.
- Etre leader en gestion de crise (MEDDAHI Atmane, 2021, p.18).

1.3.2 Gestion de stock :

La gestion des stocks est une discipline très technique car elle utilise de nombreux concepts de gestion et de statistiques et nécessite une bonne vision du travail de la chaîne logistique de l'entreprise.

Définition :

Selon BORGENVALL Mats, PALMER Cecilia & MURRAY Barbara (2016, p. 41), « un stock est l'ensemble des produits que votre entreprise doit vendre. Dans le stock on trouve aussi toutes les matières premières ou les pièces de rechange que votre entreprise garde et utilise pour produire des biens ou des services ».

Selon ROQUES Thierry (2015, pp. 38-39), « le stock concerne des produits ou des matières possédés par une entreprise en un lieu identifié, tel qu'un entrepôt par exemple, et qu'elle destine à un usage futur (vente ou production), selon le besoin ».

le rôle et l'utilité du stock :

Le stock joue un rôle stratégique dans l'entreprise, selon ROQUES Thierry (2016, p.39) :

- Si les produits ou matériaux qu'ils composent peuvent être très divers, le rôle du stock est de nourrir un processus aval (production ou vente) de manière aussi sécurisée que possible. l'utilité du stock est double ; sur les actions, il permet de traiter avec l'évolution du besoin (dans le processus de fabrication) ou de la demande (dans le processus de vente). C'est donc un rempart contre l'incertitude. Il est aussi un moyen de faire face au décalage entre le moment de la passation d'une commande vers l'amont (fournisseur) et celui de la livraison effective. Durant cette période, plus ou moins longue, le stock permet la poursuite de la consommation vers l'aval (c'est-à-dire, il permet le maintien de l'activité d'exploitation).
- Pour une entreprise, posséder du stock n'est pas neutre. En effet, le stock représente un moyen de mieux servir le client au travers de l'équilibre de l'offre et de la demande. Il

permet de générer des économies par des achats en gros, de minimiser le niveau d'incertitude en autorisant l'entreprise à faire face aux évolutions plus ou moins prévisibles de la demande sur ses marchés. Il représente aussi un élément de sécurisation pour les lignes de distribution et les vendeurs en les rassurant sur la capacité de l'entreprise à répondre à la demande de leurs clients.

Les objectifs des stocks :

L'entreprise est amenée à constituer des stocks pour atteindre de divers objectifs, notamment (GAYON Jean-Philippe, 2017, p. 10) :

- ✓ Fonction de régularité : le stock garantit le fonctionnement continu de la production et évite les ruptures ;
- ✓ Fonction économique : minimiser les différents coûts liés à la gestion du stock et à l'approvisionnement ;
- ✓ Fonction d'anticipation (objectif spéculatif) : l'entreprise détient des stocks importants, quand elle prévoit des augmentations des coûts des matières premières.
- ✓ Fonction de sécurité : faire face aux imprévus tels que l'allongement du délai de livraison et les pénuries.

Les différents types de stocks :

Il existe, généralement, quatre types de stocks, dont le rôle et l'importance stratégique dépendent beaucoup de l'activité de l'entreprise et des relations qu'elle entretient avec ses fournisseurs et clients :

- ✓ Les matières premières : pour de nombreuses entreprises, c'est le point de départ du cycle de production. Ils sont souvent stockés avant utilisation ou transformation, et leur gestion est essentielle au bon fonctionnement du processus de production, en particulier de sa fluidité ;
- ✓ Les en-cours et les composants : ils peuvent être externes (achat auprès d'un fournisseur) ou internes. Dans les deux cas, il est nécessaire de planifier parfaitement les besoins. Étant donné que plusieurs processus du processus de production sont rarement entièrement synchronisés, ils seront produits en cours et devront être stockés avant la prochaine utilisation. Les stocks ou composants de travail en cours sont appelés « stocks de fabrication ». Leur gestion s'inscrit généralement dans une réflexion plus globale, dominée par des méthodes de planification des besoins.

- ✓ Les produits finis et les marchandises : les stocks associés sont alors appelés « stocks de distribution ». Les caractéristiques habituelles de la demande de ces produits (les consommateurs sont nombreux, leurs décisions sont réputées indépendantes, la demande est certaine ou probabilisable) autorisent la construction de modèles dans le but d'optimiser la gestion des stocks. Malgré la nécessaire distinction entre composants et produits finis, il convient toutefois de noter que certains stocks d'en cours peuvent être traités comme des stocks de marchandises (comme c'est le cas pour les pièces de rechange dans l'industrie automobile);
- ✓ Les fournitures : ce sont les éléments consommés pendant le cycle de production, mais ce ne sont pas des composants du produit (GRATACAP Anne & MEDAN Pierre , 2009, p. 126).

le rôle de la gestion de stock :

La gestion des stocks peut avoir différentes fonctions (ROUX Michel & LIU Tong , 2010, p.15) :

- ✓ Définir la référence des articles qui seront conservés en stock ;
- ✓ Quantifier en tenant compte des prévisions de ventes ;
- ✓ Valoriser les stocks ;
- ✓ Mettre la liste des articles à la disposition du service commercial et du service achats et éventuellement du service de fabrication, si c'est une unité de production ;
- ✓ Tenir l'inventaire comptable ;
- ✓ Fixer les prévisions relatives aux dates de réapprovisionnement ;
- ✓ Mémoriser les différents articles stockés ;
- ✓ Gérer les réservations (cas d'un article encore en magasin) mais il a déjà été affecté à un ordre de fabrication ou à une commande) ;
- ✓ Gérer, dans certains cas, les listes de nomenclatures (au moins à un niveau) ;
- ✓ Générer les tableaux de bord correspondants .

Section 2 : : l'audit de l'activité d'approvisionnement et la performance d'entreprise :

Cette section est consacrée à la clarification des termes relatifs à notre thématique de recherche ainsi à la présentation des différents types d'audits afférents à l'audit de l'activité

approvisionnement. Suite à quoi, des notions relatives à la performance d'entreprise seront abordées.

généralités sur l'audit :

Afin d'assurer la pérennité et la réussite de l'entreprise, l'audit doit, comme toute autre fonction d'une organisation, justifier sa raison d'être auprès des parties prenantes clés.

Définition :

Selon PORTER Brenda , Simon Jon & HATHERLY David (2015, p. 3), « l'audit est un processus systématique de collecte et d'évaluation objectives de preuves relatives aux affirmations concernant des actions et des événements économiques dans lesquels la personne ou l'organisation qui fait les affirmations a été engagée, afin de déterminer le degré de correspondance entre ces affirmations et les critères établis, et de communiquer les résultats aux utilisateurs des rapports dans lesquels les affirmations sont faites ».

Selon ANDERSON Urton et al (2018, p. 13), « l'audit interne est une activité indépendante et objective d'assurance et de consultation conçue pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion, de contrôle et de gouvernance des risques ».

Selon PORTER Brenda , SIMON Jon & HATHERLY David (2015, p. 7), « un audit externe est un audit effectué pour des parties externes à l'entité auditée et ce sont ces parties à qui l'auditeur rend compte des rapports ou des conclusions de l'audit. Des professionnels compétents et expérimentés, indépendants de l'entité auditée et de son personnel, effectuent ces audits conformément aux exigences définies par les parties prenantes au profit desquelles l'audit est effectué ou pour leur compte ».

D'après les définitions précédentes de la chaîne logistique, on conclut que ; l'audit est un processus ordonné et systématique de collecte et d'évaluation des éléments de preuve relatifs aux résultats des activités et des événements économiques. Déterminer objectivement la compatibilité de ces résultats avec les critères établis et les communiquer aux parties concernées est le principal objectif de cette opération. L'opération d'audit doit être menée par des auditeurs professionnels, intègres et compétents.

Les objectifs de l'audit

Selon ANDERSON Urton et al (2018, pp. 13-17), l'audit occupe une place prépondérante dans l'organisation, en raison de ses objectifs stratégiques qui correspondent aux objectifs de l'entreprise, notamment :

aider l'organisation à atteindre ses objectifs

Les objectifs d'une organisation déterminent ce qu'elle veut atteindre, et son succès continu dépend de l'atteinte de ses objectifs. Au plus haut niveau, ces objectifs se reflètent dans les énoncés de mission et de vision de l'organisation. L'énoncé de mission exprime, en termes généraux, ce que l'organisation veut réaliser aujourd'hui. L'énoncé de vision exprime ce que l'organisation aspire à réaliser à l'avenir. Il n'y a pas de bonne façon unique de catégoriser les objectifs de l'entreprise, toutefois nous pouvons utiliser la catégorisation suivante :

- ✓ Les objectifs stratégiques : sont les buts que la direction fixe, spécifiquement liés aux intérêts des parties prenantes. Tout au long de notre raisonnement, le terme objectif sera utilisé pour discuter de ce qu'une organisation veut atteindre et le terme stratégie pour discuter de la façon dont la direction entend atteindre ces objectifs ;
- ✓ Les objectifs opérationnels : l'efficacité et l'efficacité des opérations de l'entité, y compris les objectifs de performance opérationnelle et financière, et la protection des ressources contre les pertes ;
- ✓ Les objectifs d'exportation : s'appliquent aux rapports internes et externes financiers et non financiers et peuvent englober la fiabilité, la rapidité, la transparence ou d'autres conditions énoncées par les organismes de réglementation, les normalisateurs ou les politiques de l'entité.
- ✓ Objectifs de conformité : concernent le respect des lois et règlements auxquels l'entité est soumise.

Évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et les processus de gouvernance

Une organisation ne peut atteindre ses objectifs et maintenir son succès sans l'utilisation de processus efficaces de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Ces processus sont complexes et interdépendants : des définitions simples sont fournies ici pour faciliter la réflexion sur les différents rôles que les auditeurs internes pourraient

jouer dans l'évaluation et l'amélioration de ces processus. La gouvernance constitue un bon point de départ, car elle est généralement considérée comme la plus large des trois. La gouvernance est le processus mené par le conseil d'administration pour autoriser, diriger et superviser la direction et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Activité d'assurance et de conseil visant à ajouter de la valeur et à améliorer les opérations.

Les missions de certification et de consultation diffèrent à trois égards : l'objectif principal de la mission, qui détermine la nature et la portée de la mission, et les parties concernées. Les termes utilisés pour désigner ces parties varient considérablement. Ci-après, « audité » est utilisé pour désigner les personnes soumises à l'évaluation dans une mission d'audit et « client » est utilisé pour désigner les personnes recherchant des services dans un engagement de consultation.

L'objectif principal des services d'audit interne est d'évaluer les éléments de preuve pertinents pour le sujet qui intéresse quelqu'un et de fournir des conclusions concernant le sujet. La fonction d'audit interne détermine la nature et la portée des missions de certification, qui impliquent généralement trois parties : l'entité auditée, directement impliquée dans l'objet d'intérêt, l'auditeur interne qui est chargé de l'évaluation et la fourniture de la conclusion, et l'utilisateur qui s'appuyant sur l'audit interne se sert de l'évaluation et des conclusions faites par l'auditeur.

Indépendance et objectivité.

Pour que la fonction d'audit interne soit indépendante, elle doit se rapporter à un niveau au sein de l'organisation qui a l'autorité nécessaire pour assurer une large couverture de la mission, une prise en compte appropriée des résultats de la mission et des réponses appropriées aux doléances de l'auditeur (s), ce qui offre une meilleure objectivité à ces résultats. Bien qu'il soit souvent transmis administrativement à l'organisation, l'Institut des auditeurs internes recommande que le rapport soit fonctionnel au conseil de l'administration de l'organisation.

Une approche systématique et disciplinée (en particulier, le processus d'engagement).

Pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations, les missions internes d'audit et de conseil doivent être effectuées de manière systématique et disciplinée. Les trois phases

fondamentales du processus de mission d'audit interne sont la planification de la mission, l'exécution de la mission et la communication des résultats de la mission.

La planification de l'engagement comprend, entre autres les activités suivantes :

- ✓ Obtenir une compréhension de l'entité auditée ou du client : un auditeur interne ne peut fournir à un audité ou à un client des services d'audit ou de consultation à valeur ajoutée s'il n'arrive pas à connaître l'entité auditée. L'auditeur interne doit comprendre les objectifs commerciaux de l'entité auditée ou du client et les risques qui menacent la réalisation de ces objectifs. D'autres aspects de l'entité auditée ou du client que l'auditeur interne doit comprendre comprennent, par exemple, le personnel, les ressources et les opérations de l'entité auditée ou du client.
- ✓ Établissement des objectifs de l'engagement : étant donné que le but général des services internes d'audit et de consultation est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs, l'auditeur interne utilisera les objectifs commerciaux de l'entité auditée ou du client comme base pour savoir si cette dernière peut atteindre ces objectifs dans les délais prérequis.
- ✓ Déterminer les preuves requises : l'auditeur interne doit concevoir la mission de manière à obtenir des preuves appropriées pour atteindre les objectifs de la mission.
- ✓ Décider de la nature, du moment et de l'étendue des tests d'audit : ces décisions mettront en œuvre l'approche de test des auditeurs internes qui est nécessaire pour recueillir les preuves requises.

Conduite de la mission d'audit :

Pour conduire une mission d'audit, cette dernière doit être scindée en trois phases :

➤ **phase de préparation :**

Il s'agit de se préparer aux missions d'audit en prêtant attention au référentiel applicable (procédures, réglementations, environnement de contrôle, etc.). Cette étape comprend une évaluation basée sur des objectifs de bonne gestion et documentation disponible, forces et faiblesses claires et description des tests d'audit. Ou devons-nous déployer pour accomplir la mission (LEMGHARI Radouane , OKAR Chafik & BARRIJAL Said , 2018).

➤ **Phase de réalisation**

Elle comprend les tests décrits dans la phase de préparation, qui sont en principe :

- Entretien ;
- Transmission du questionnaire ;
- Collecte des documents internes ;
- Tests applicables sur le système ;
- Inventaire physique.

Phase de synthèse :

Il s'agit d'organiser les éléments cités et de les analyser pour se poser différentes questions. Fournir les écarts et les échecs, puis formuler un ensemble de recommandations basées sur les résultats de la phase de test.

La différence entre l'audit interne et l'audit externe

L'audit externe est axé sur les états financiers, tandis que l'audit interne est axé sur les opérations de l'ensemble de l'entreprise.

Le tableau suivant met en évidence les principales différences entre l'audit interne et l'audit externe :

Tableau 2 : les principales différences entre l'audit interne et l'audit externe

	AUDIT INTERNE	AUDIT EXTERNE
Objective	Réalisation de la valeur ajouté et l'amélioration des opérations d'organisation	permettre aux auditeurs d'exprimer une opinion sur les états financiers
Rapports	Relève du conseil d'administration ou d'autres personnes chargées de la gouvernance, comme le comité d'audit. Les rapports sont privés et pour les administrateurs et pour la direction de l'entreprise.	Rapports aux actionnaires ou aux membres d'une société sur la vérité et l'équité des comptes. Le rapport de l'auditeur est accessible au public pour les actionnaires et autres parties intéressées.
Champ d'application	Le travail concerne les opérations de l'organisation	Le travail se rapporte aux états financiers.
Relation	Souvent des employés de l'organisation, bien que parfois la fonction soit externalisée.	Indépendant de l'entreprise et de sa direction. Généralement nommé par les actionnaires.
Planification et collection de preuve	<p>Planification stratégique à long terme réalisée pour atteindre l'objectif des missions, sans qu'aucun niveau de matérialité ne soit fixé.</p> <p>Certains audits peuvent être procéduraux plutôt que fondés sur le risque.</p> <p>Preuves provenir principalement de l'entrevue avec le personnel et de l'inspection de documents (c'est-à-dire non externes).</p>	<p>Planification effectuée pour atteindre l'objectif concernant la vérité et l'équité des finances (déclarations).</p> <p>Niveau d'importance relative fixée au cours de la planification (peut être modifié au cours de la vérification).</p> <p>Les travaux d'audit externe sont fondés sur les risques.</p> <p>Preuves recueillies à l'aide d'une variété de procédures par ISA pour obtenir suffisamment de éléments probants appropriés.</p>

Source : (The International Financial Reporting Standards, 2019)

L'importance de l'audit interne :

L'importance de l'audit interne a émergé, évolué et augmenté conformément aux points suivants (HADIDI Adem , 2016, p. 4-5) :

- ✓ Représente un contrôle efficace qui aide l'organisation et ses propriétaires à améliorer la qualité de l'entreprise ;
- ✓ Outil d'évaluation du rendement et préservation des biens et actifs de l'organisation ;
- ✓ Considéré comme les yeux et les oreilles de l'auditeur externe ;
- ✓ Mécanisme importants du contrôle institutionnel.

2.1 L'audit de la fonction approvisionnement :

L'audit doit examiner les opérations essentielles de chaque domaine. Cette partie est consacrée à la clarification de l'une des activités les plus importantes de l'entreprise, à savoir ; la fonction d'Approvisionnement au travers de l'audit de la fonction approvisionnement.

définition :

l'Audit de la fonction approvisionnement consiste donc à détecter les défaillances de gestion d'achat et stock pour les corriger et les points forts pour en profiter. Il se base sur plusieurs outils et doit en fin de compte permettre l'atteinte des objectifs de performance et de durabilité. (DJAMOUNI Chiheb, 2022)

Les objectifs d'audit de la fonction approvisionnement

chaque type de domaine d'audit a des objectifs spécifiques. Les objectifs de l'audit de la fonction approvisionnement comprennent les objectifs d'audit des achats et d'audit des stocks, dont les plus importants sont:

Les objectifs d'audit des achats

- En matière de contrôle, les achats doivent être soumis à une procédure fiable afin d'assurer le maximum de sécurité, non seulement au niveau des opérations d'approvisionnement mais aussi au niveau de protection des biens acquis.

Les objectifs de contrôle fixés pour l'examen de ce domaine sont les suivants :

- S'assurer de l'existence d'une politique d'approvisionnement ;

- S'assurer de la séparation des tâches incompatibles ;
- S'assurer de l'existence de la procédure de consultation et de négociation ;
- S'assurer de l'enregistrement des commandes
- A propos de l'audit à apporter sur les achats, la démarche et l'organisation des travaux d'analyse est structurée sur la base de trois aspects (DRISSI Fatima Zohra 2016, p. 62):
- aspect fiabilité des procédures ;
- aspect sincérité documents et des opérations d'achat et de comptabilisation ;
- aspect séparation des exercices .

Les objectifs d'audit des stocks

La gestion des stocks et la tenue de son fichier est en mesure de renseigner, à tous moment, sur : quels sont les stocks existants, les stocks réceptionnés et les sorties de stocks (DRISSI Fatima Zohra 2016, p. 40) :

- Renseigner convenablement sur tout mouvement de stock intervenu durant une période considérée ;
- Renseigner sur la situation des stocks ;
- Donner la situation des stocks entreposés dans les magasins et les stocks présentent les conditions adéquates de sécurité et protection contre la dépréciation et le vol ;
- S'assurer que la valorisation des matières fournitures et faites en respect des coûts déterminés par les systèmes en place et qui est utilisée pour valoriser les entrées en stock des matières et fournitures ;
- S'assurer de l'existence d'une codification ;
- S'assurer que les mouvements de stock (entrées sorties) sont matérialisés par des bons prénumérotés objet de contrôle par un responsable designé ;
- S'assurer de l'existence de la procedure d'inventaire des stocks et de son application.

Documents à obtenir pour audit :

Pendant le processus d'audit, l'auditeur a besoin de dossiers (documents) en guise de preuves de vérification de la traçabilité.

La fonction d'achat :

Les documents à réclamer au service achat, pour l'examen des opérations, sont les suivants (Roger PERROTIN & François SOULET, 2007, p. 340) :

- les factures d'achat ;
- les bons de livraison fournisseurs ;
- les livres magasin ;
- les bons de réception ou d'entrée ;
- les fiches de stock ;
- les bons de commande ;
- les appels d'offres ;
- les contrats d'achat .

Suivant l'évolution de la situation, ces documents peuvent être complétés par d'autres documents (pièces justificatives).

La fonction de stocks :

Les documents à obtenir du service gestion des stocks et du service comptabilité, pour l'examen des stocks, sont les suivants (BOUTIGHANE Hamza, 2022, p. 5):

- Procédure de gestion de stocks (tirée du guide de procédure interne de gestion s'il existe) ;
- Procédure d'inventaire des stocks ;
- Les registres d'inventaire ;
- Les états d'inventaire physique ;
- Bons de livraisons (ou de réception ou d'entrée) des fournitures : marchandises, produits, où l'on indique : type d'élément, les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et prix unitaires de chaque élément.
- Bon de sortie (ou d'enlèvement ou de matière) : date de sortie, caractéristiques, nombres d'unités, prix unitaires ;
- Fiches de stocks indiquant les flux entrées et sorties de matières entrant dans la production ou de fournitures consommées dans le cadre de l'activité courante des différents services de l'entreprise. Afin de connaître à tout moment l'état exact des stocks en quantité et en valeur.

Risques potentiels dans l'audit des stocks :

Les principaux risques liés au contrôle des quantités en stocks sont (SAYEH Tayeb, 2021, p. 7) :

- Manque de visibilité sur la réalité des en-cours de production ;
- Existence d'anomalies dans le calcul des coûts de production ;
- Existence de flux non enregistrés qui font perdre à l'inventaire permanent sa fiabilité ;
- Décalage d'un exercice sur l'autre des entrées ou des sorties ;
- Suivi inadéquat des stocks entreposés à l'extérieur de la société (sous-traitants) ;
- Vol des stocks ;
- Confusion des stocks de l'entreprise avec ceux d'autrui .

2.1 la performance d'entreprise :

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels qu'une concurrence intense, la mondialisation du marché, la perturbation de l'environnement économique, etc., pour lesquels elles se comportent de manière très sensible.

Il semble clair qu'actuellement et de manière de plus en plus nuancée, seules les entreprises les plus en mesure de tirer parti des opportunités et de réduire les menaces auxquelles elles sont confrontées réussiront. (ISSOR Zineb, 2017, p. 94).

2.1.1 définition :

Selon ARMSTRONG Michael (2021, p. 2), « la performance est souvent définie simplement en termes de production – la réalisation d'objectifs quantifiés. Cependant, la performance n'est pas seulement une question de ce que les gens accomplissent, mais aussi de la façon dont ils y parviennent à le faire ».

L'Oxford English Dictionary le confirme en incluant l'expression « effectuer » dans sa définition de la performance: « l'accomplissement, l'exécution de tout ce qui a été ordonné ou entrepris ». Un rendement élevé résulte d'un comportement approprié, en particulier discrétionnaire, et de l'utilisation efficace des connaissances, des aptitudes et des compétences requises. La gestion du rendement doit examiner comment les résultats sont atteints, car cela fournit l'information nécessaire pour examiner ce qui doit être fait. pour améliorer ces résultats ».

Selon ARMSTRONG Michael (2021, p. 1), « la performance manageriale peut être définie comme étant un processus systématique d'amélioration du rendement organisationnel en développant le rendement des individus et des équipes. C'est un moyen d'obtention de meilleurs résultats de l'organisation, des équipes et des individus en comprenant et en gérant la performance dans un cadre convenu d'objectifs, de normes et d'exigences de compétence prévus. Il existe des processus permettant d'établir une compréhension commune de ce qui doit être réalisé ».

Selon KABORE Zachari & BOURMA Khalid (2019, p. 518), « la performance logistique revient à mettre le bon produit au bon endroit au bon moment sous contrainte de coûts et de niveaux de service »

L'efficacité consiste, pour une entreprise, à obtenir des résultats désirés par rapport aux objectifs définis (JALAL Chaimae & NMILI Mohammed, 2020, p. 869).

L'efficience (traduction de l'anglais efficiency) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats (JALAL Chaimae & NMILI Mohammed, 2020, p. 869).

Selon les définitions précédentes on conclue que : la performance exprime le degré selon lequel les objectifs souhaités sont atteints. Une entreprise prospère doit être efficace et efficiente.

Les types de mesures de performance

Il existe quatre types de mesure de performance qui sont (Elisa KUSRINI et al, 2018) :

- Indicateurs clés de résultats (IRC) : qui consiste à donner au conseil d'administration (CA) un résumé global de la performance de l'organisation ;
- Indicateurs de résultats (RI) : ils expliquent à la direction comment les équipes se combinent pour produire des résultats ;
- Indicateurs de performance (IP) : ils indiquent à la direction ce que les équipes fournissent ;
- Indicateurs de performance clés (KPI) : ces derniers indiquent à la direction comment l'organisation fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, quotidiennement ou hebdomadairement dans ses facteurs de succès critiques, et en prenant les mesures correctives qui s'imposent, la direction est en mesure d'augmenter considérablement ses performances.

Les indicateurs de performance clés (KPI) :

Les indicateurs de performance clés sont les plus couramment utilisés pour mesurer la performance de l'organisation.

Cette partie est consacrée à la clarification de ces indicateurs (KPI).

Définition :

Les indicateurs de performance clés (KPI) sont les indicateurs qui se concentrent sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont les plus critiques pour le succès actuel et futur de l'organisation (Elisa KUSRINI et al ,2018, p. 2).

Les caractéristiques des KPI :

Les indicateurs de performance clés (KPI) diffèrent des autres indicateurs, ces derniers sont caractérisés par sept points qui sont donnés comme suit (Eladio DOMINGUEZ et al 2018, pp. 24-25):

- **Non financier** : lorsque on met un signe dollar, yen, livre ou euro sur une mesure, à ce moment bien précis on aurait déjà converti cette mesure en indicateur de résultat (par exemple, les ventes quotidiennes sont le résultat d'activités qui ont eu lieu pour créer les ventes). Le KPI se trouve plus bas. Il peut s'agir du nombre de visites de contacts avec les clients clés qui constituent la majeure partie de l'entreprise rentable.
- **Temporelle** : les KPI doivent être surveillés 24h / 24 et 7j / 7, quotidiennement ou peut-être chaque semaine pour certains. Une mesure mensuelle, trimestrielle ou annuelle ne peut être un KPI, car elle ne peut pas être la clé de l'entreprise si on la surveille bien. Rares sont les mesures de la performance qui sont échelonnées dans le temps et qui peuvent améliorer la performance de l'entreprise.
- **Orientation du PDG** : l'ensemble des KPI requiert l'attention constante du PDG, avec des appels quotidiens au personnel concerné pour s'enquérir des exceptions ou reconnaître leur performance exceptionnelle. Le personnel percevra le fait de parler d'une mauvaise performance avec le chef de la direction, sur une base régulière, comme limitant sa carrière et prendra des mesures novatrices pour prévenir les récidives.
- **Simple** : un KPI doit nous indiquer quelles mesures doivent être prises. ou en améliorant les normes de service.

- **Basé sur l'équipe** : un KPI est suffisamment profond dans l'organisation pour pouvoir être lié à une équipe. En d'autres termes, le PDG peut appeler quelqu'un et lui demander : « Pourquoi cela s'est-il produit? » et ce gestionnaire assumera la responsabilité de réparer la question. Le rendement du capital employé n'a jamais été un KPI.
- **Impact significatif** : un KPI affectera un certain nombre de facteurs de succès critiques de l'organisation. En d'autres termes, lorsque le PDG, la direction et le personnel se concentre sur le KPI, l'organisation marque des objectifs dans de nombreuses directions.
- **Côté flou limité** : toutes les mesures ont un côté sombre, une conséquence imprévue où le personnel prendra des mesures correctives qui seront contraires aux intentions souhaitées. Avant de devenir un KPI, une mesure de performance doit être testée pour s'assurer qu'elle aide les équipes à aligner leur comportement de manière cohérente au profit de l'organisation. Conséquence imprévue possible associée à la mesure de tous les KPI sélectionnés vérifiés pour s'assurer qu'ils ne sont pas majeurs ou significatifs.

Conclusion du premier chapitre

Au travers de ce chapitre, nous avons, tout d'abord, présenté le contexte de la gestion d'approvisionnement, puis la chaîne logistique et la gestion d'achat et stocks, leurs différentes définitions, puis leurs processus, leurs objectifs et leurs rôles stratégiques dans l'entreprise. Ces trois sections doivent être différenciées et travailler en collaboration entre elles. De plus, nous avons présenté les différents types d'audit de l'activité approvisionnement, leurs objectifs, puis nous avons défini la performance d'entreprise et les différents types de mesures de performance. A l'issue de quoi, nous avons déduit que la gestion de la chaîne logistique et en particulier la chaîne d'approvisionnement jouissent d'une grande importance dans l'organisation et jouent un rôle important dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et la réalisation d'un profit en passant par la réduction des coûts. Ce qui nous a permis aussi de conclure que l'audit de l'activité approvisionnement influence de manière directe et indirecte la performance globale de l'entreprise.

**CHAPITRE II :CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL**

Introduction du deuxième chapitre

Après avoir achevé le cadre conceptuel et la revue de littérature, nous entamons le chapitre relatif au cadre méthodologique, dans lequel nous présentons le bureau de commissariat aux comptes d'audit et de conseil et l'entreprise auditée (Groupe Etude et Réalisation Hydrauliques GTH).

Section 01: Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche joue un rôle important dans la recherche scientifique. A cet effet, nous avons consacré cette section à la détermination de l'approche méthodologique selon lequel nous avons abordé notre présente recherche ainsi que les différents outils que nous avons utilisés pour ce faire.

1.1 L'approche méthodologique

Dans le cadre de notre présente recherche et pour répondre à notre problématique, nous avons jugé nécessaire de faire appel à l'approche qualitative, qui est la plus adaptée pour notre recherche.

L'étude qualitative

La méthodologie qualitative se concentre sur les significations subjectives, les définitions, les métaphores, les symboles et les descriptions de cas spécifiques. Plutôt que des groupes d'étude, le chercheur qualitatif est plus intéressé par la compréhension des expériences subjectives et personnelles des individus. La méthodologie qualitative repose, en grande partie, sur les approches interprétatives et critiques des sciences sociales. (SMITH Ken & ZAJDA Joseph, 2018, p. 75)

L'approche qualitative utilise des formes de collecte de données telles que les entretiens et les observations, plutôt que des mesures quantitatives ou des analyses statistiques.

Bien que les données en question aient été dans la plupart des cas initialement non structurées, elles pouvaient néanmoins être structurées à plusieurs reprises. (BOUCHEREF kamel , 2016, p. 2)

1.1.1 L'objectif de l'étude qualitative

L'approche qualitative sert souvent à développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels en mettant l'accent sur les

significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. (SMITH Ken & ZAJDA Joseph, 2018, p. 75)

1.1.2 Les Instruments de collecte des données

La collecte de données constitue une étape importante dans la réalisation de toute recherche. L'approche qualitative est fondée sur plusieurs outils et instruments de collecte de données. Afin de réaliser notre travail, nous avons fait appel aux outils suivants :

- Documentations ;
- Observation ;
- Entretien.

Documentations

Comme dans n'importe quel type de recherche, la démarche commence par une recherche documentaire très vaste. Cette phase est très importante dans notre recherche, aussi bien dans la partie théorique ou encore la partie pratique.

Dans notre présente recherche, nous avons :

- Consulté ; les ouvrages, les articles scientifiques ainsi que les guides pratiques, au sein de la bibliothèque de notre école l'ENSM ainsi que celle de l'université Abdelhamid Mehri Constantine et dans plusieurs plateformes numériques telles que : SNDL, Google scholar et Academia, afin d'enrichir notre cadre théorique.
- La consultation des documents internes au sein du cabinet de commissariat aux comptes d'audit et de conseil et dans l'entreprise auditée (organisation de l'entreprise, rapports généraux de commissariats aux comptes trimestriels et annuels, rapports de gestion ainsi que les bilans comptables ... etc.).

Observation

Selon LOISEAU Hugo (2019, p. 23), l'observation documentaire est l'instrument de collecte de l'information le plus utilisé en science politique et sociales. Selon cette méthode, le chercheur consulte des documents desquels il extrait une information factuelle (statistiques ou faits bruts de comportement verbal, par exemple, une déclaration ministérielle, ou non verbale, comme un vote, une visite, etc.) ou des opinions ou des conclusions scientifiques qui lui serviront à appuyer son argumentation.

Dans notre recherche :

- Des séances au sein de cabinet de commissariat aux comptes d'audit et de conseil, afin de comprendre la situation de l'entreprise lieu de satge et surtout la situation qui concerne l'activité approvisionnement ;
- Des séances d'induction pour nous présenter aux services administratifs de l'entreprise et connaitre la structure et les stratégies de travail ;
- Des visites des magasins de stocks d'entreprise et les département d'approvisionnement (achat et stock) et de comptabilité.

Entretien

Selon HMIDCHA Nabil (2012, p. 99), « dialogue verbal direct et significatif et conscient entre deux personnes ou entre une personne (chercheur) et un groupe de personnes, dans le but d'obtenir des informations exactes ne pouvant pas étres obtenues avec d'autres outils ou techniques et restreint par écriture ou enregistrement audio ou visuel»

Nous avons préparé un questionnaire, à l'aide du guide d'audit de gestion de l'entreprise et de tuteur de stage, qui a été validé par notre encadrant, que nous avons adressé à tous les responsables concernés par les thèmes abordés dans le guide.

1.2 L'échantillon de l'étude

Selon N'DA Paul (2015, p. 36), « un échantillon est un sous-ensemble d'éléments ou de sujets tirés de la population, qui sont sélectionnés pour participer à l'étude ».

Des entretiens ont été menés au niveau des trois principaux départements avec une équipe de quatre personnes qui ont contribué à la mise en œuvre du processus d'approvisionnement et de son audit.

Service Approvisionnement : gestion des approvisionnements, achats et gestion des stocks, département d'audit.

Tableau 3 : Le profil des personnes interviewées

INTERVIEWES	POSTES OCCUPES
Mr Djemaouni Chiheb	Commissaire aux comptes
Deffous abdelhak	Directeur centrale des achats
Djennouni Rachid	Chef département de stocks
Kahili isma	Directeur des finances et comptabilité

Source : Etablit par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise lieu de stage

1.2.1 Outils d'analyse des données

Faisant suite à l'étape de la collecte des données, et afin d'analyser les données collectées, nous avons utilisé plusieurs méthodes et outils notamment (SWOT et PESTEL).

Toutes les méthodes mentionnées sont présentées et bien détaillées dans la partie théorique.

Section 02 : Le contexte organisationnel

Cette section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil en l'occurrence l'Entreprise Nationale de Réalisation Générale des Travaux Hydrauliques (GTH - par abréviation).

2.1 Présentation de l'organisme

Lieu de stage : Cabinet de Commissariat aux Comptes d'Audit et de Conseil

Tuteur de stage : le commissaire aux comptes d'audit Djamaouni Chiheb

L'adresse : cité Sakiet Sidi Youcef BT 1007 N° 19 Constantine

Fax : 031723582

Adresse e-mail : cabinetdjemouni@yahoo.fr

Définition de commissariat aux comptes

Le commissariat aux comptes est un contrôle exercé par des professionnels dument habilités pour certifier la régularité et la sincérité des états et documents annuels d'une entreprise :l'inventaire, le compte de résultat, le bilan .

Le compte de résultats permet la détermination des résultats en cascade : marge brute, valeur ajoutée, résultat d'exploitation,...

Les contrôles sont effectués par sondages, car une révision intégrale suppose beaucoup de moyens et serait coûteuse par les entreprises. (BELAIBOUD Moukhtar, 2021)

➤ **Les missions de l'organisme**

- Selon loi N° 10-01 relative aux professions d'expert-comptable, de commissariat aux comptes et de comptable agréé :
 - Article 22 « est commissaire aux comptes, au sens de la présente loi, toute personne qui, en son nom propre, et sous sa propre responsabilité, a pour mission habituelle de certifier la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes des sociétés des organismes, en vertu des dispositions de la législation en vigueur ».
 - Le commissaire aux comptes a pour missions de :
 - ✓ Certifier la sincérité, la régularité des comptes annuels qu'ils donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice ;
 - ✓ Vérification de la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion fourni par les dirigeants, associés ou porteurs de parts ;
 - ✓ Exprimer un avis sous la forme d'un rapport spécial sur les procédures de contrôle interne adoptées par le Conseil d'administration, le Conseil d'administration ou le Directeur ;
 - ✓ Apprécier les conditions de conclusion des conventions entre l'entreprise contrôlée et les entreprises où organismes qui lui sont affiliées ou avec les entreprises et organismes dans lesquels les administrateurs et dirigeants ont un intérêt direct ou indirect ;
 - ✓ Signaler aux dirigeants, à l'assemblée générale et à l'organe délibérant habilité, toute insuffisance de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'entreprise ou de l'organisme et dont il a pu avoir connaissance.

Ces missions consistent, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, à la vérification des valeurs et documents de la société ou de l'organisme et à contrôler la conformité de la comptabilité aux règles en vigueur.

2.1 L'étude de cas

Dans notre présente recherche, nous avons choisis une entreprise auditée par le tuteur de stage comme notre étude de cas.

Présentation de l'entreprise

Entreprise Nationale de Réalisation Générale des Travaux Hydrauliques (GTH - par abréviation) est une entreprise publique économique, société par actions dont le capital social est de 2 000 000 000 DA. Elle a été fondée en 1976, issue de la restructuration de l'ex Hydro-Urbain Est.

L'entreprise exerce son activité principale dans le secteur de grands travaux hydrauliques et travaux publics.

Suite à la transformation de la Sociétés de Gestion des Participations en 2018 en Groupe Etude et Réalisation Hydraulique (GERHYD), GTH est devenu filiale (après l'opération fusion - absorption des deux entreprises : Hydro-Transfert Annaba et Ethyfor Guelma) appartenant au portefeuille de GERHYD.

Tableau 4 : Identité de l'entreprise.

Dénomination	Entreprise Nationale de Réalisation Générale des Travaux Hydrauliques
Siege social	BP 1021 Avenue de l'Afrique Annaba Algérie
Téléphone	038.43.61.87/038.44.44.57
FAX	038.43.6187/038.44.44.57
E-mail	Gth_dg@yahoo.fr
Site web	www.gth.dz
Statut juridique	Entreprise Publique Economique – Société par actions relevant du Groupe Etude et réalisation hydraulique(GERHYD).
Directeur Général	Monsieur Khenchoul Mehdi Mourad
Capital social	2000000000 DA
Effectif moyen	1529 agents

Source : Etablit par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise lieu de stage

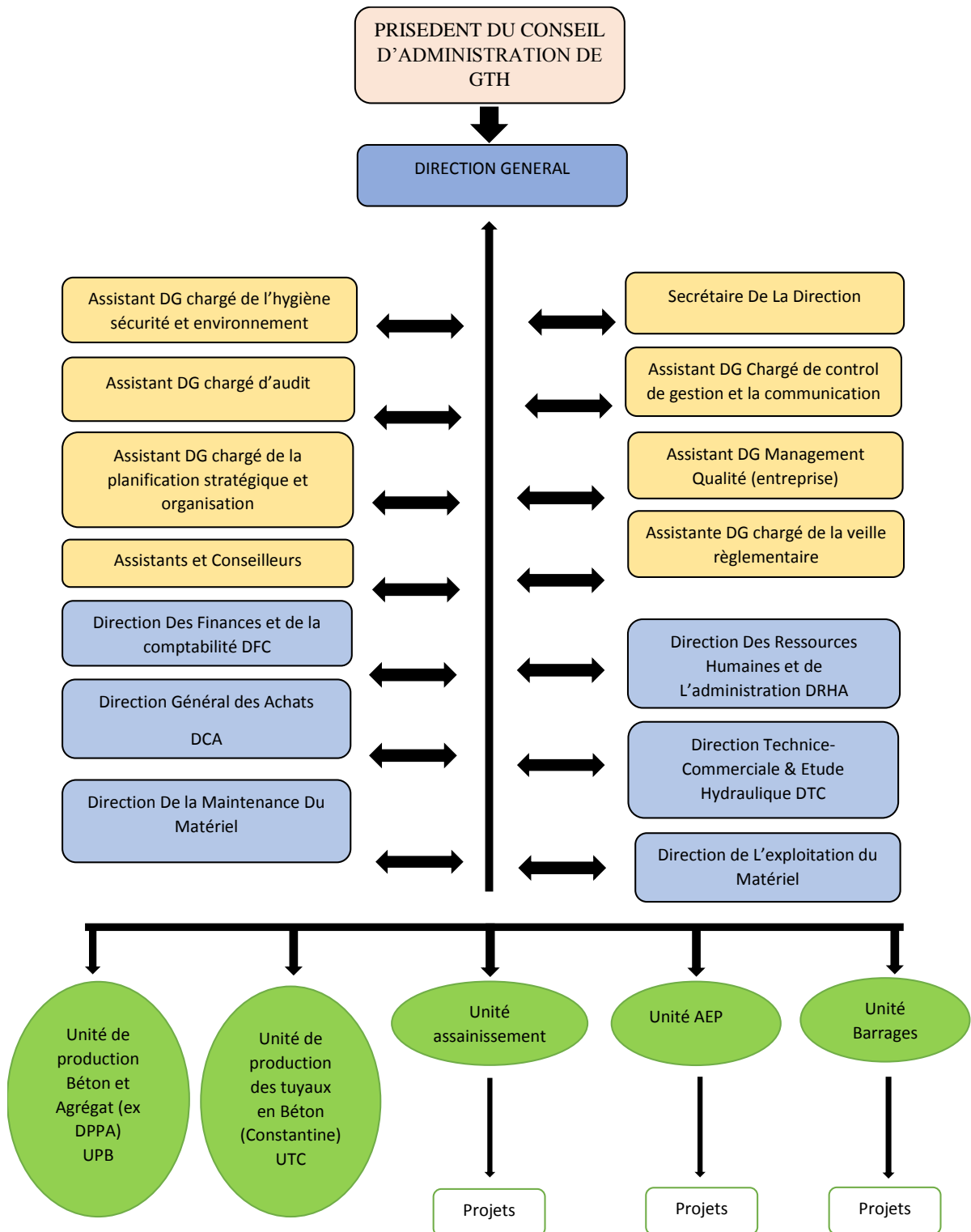
Lieux d'implantation des infrastructures de la filiale

- Siège Social (DG): BP 1021 Avenue de l'Afrique Annaba.
- Direction Centrale de réalisation des projets : sise au PK 06 route d'El Hadjar-El Bouni Annaba.
- Direction du Matériel Stratégique (DMS): sise au PK 05 route d'El Hadjar-El Bouni Annaba.
- Direction de la Production d'Agrégats, de Béton prêt à l'emploi et d'Aggloméré (DPPA): sise à la base de Zérizer - El Tarf.
- Direction d'Unité Dréan (Ex hydro-Transfer): sise à la Route de Chihani Dréan - El Tarf.
- Direction de zone de Guelma (ex Ethyfor): sise à la Route de Constantine-Guelma.

L'organigramme de filiale

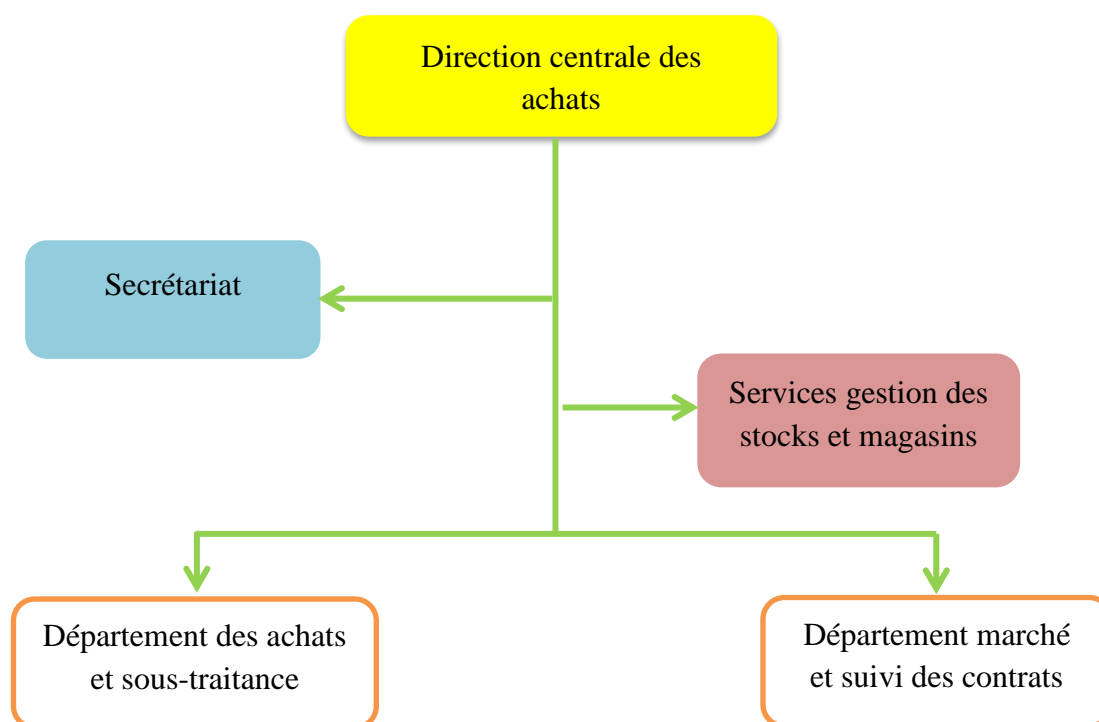
GTH est composée de plusieurs départements rattachées à les uns aux autres à hiérarchiquement

Figure 1 : l'organigramme de l'entreprise



Source : document interne de SCS

Figure 2 : L'organigramme de cycle approvisionnement



Source : Documents interne de SCS

Activité de la filiale :

Le champ d'action et d'intervention de l'entreprise s'articule autour d'une activité de réalisation, fabrication et production d'agrégats.

❖ Activité principales

- ✓ Adduction et transfert d'eau potable et industrielle ;
- ✓ Réseau de distribution d'eau potable ;
- ✓ Station de traitement et de pompage et leur équipement ;
- ✓ Station d'épuration des eaux usées ;
- ✓ Réservoirs et châteaux d'eau ;
- ✓ Réseaux d'assainissement urbain, rural et agricole ; périmètres d'irrigation ;
- ✓ Retenues collinaires et moyens barrage ;
- ✓ Aménagements fluviaux ;
- ✓ Travaux routiers et travaux publics.

❖ Activités secondaires

- ✓ Etudes et ingénieries hydrauliques ;
- ✓ Fabrication des tuyaux type assainissement ;

- ✓ Production et vente d'agrégats ;
- ✓ Production et vente de béton et agglomérés (buses, parpaing, hourdis... etc.) ;
- ✓ Maintenance des engins de travaux publics et de véhicules motorisés ;
- ✓ Transport de marchandises ;
- ✓ Découpage et façonnage du rond à béton.

Conclusion du deuxième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté la méthodologie suivie afin de réaliser notre recherche à savoir ; l'approche qualitative, et les éléments que nous avons utilisés pour collecter les données qui sont ; la documentation, l'observation et l'entretien. Ensuite, nous avons présenté l'entreprise d'accueil ; son historique, ses lieux d'implantation des infrastructures de la filiale, ses activités et l'organigramme de l'entreprise ainsi que celui afférent au département approvisionnement.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Introduction :

Après avoir présenté d'une manière générale les concepts principaux liés à notre thématique, le présent chapitre entame le cœur de notre étude. Ce chapitre focalise sur l'analyse de la fonction d'approvisionnement.

Section 01 : Analyse du cycle d'achat

La présente section portera sur la description du processus d'achat actuel GTH en matière d'achats. Toutes les phases qui la composent seront analysées.

1.2 Procédure actuelle de la fonction d'achat

Selon les documents internes que nous avons pu procurer au sein du cabinet de commissariat aux comptes et de la société lieu de notre stage (GTH) :

Les principales étapes du cycle d'achat peuvent être présentées comme suit : préparation permanente de la commande, détermination d'homogénéisation et évaluation des besoins, sélection et préqualification des fournisseurs/prestataires (procédure de passation non formalisée), évaluation/réévaluation des fournisseurs / prestataires et procédure de passation de contrats. Ces différentes étapes du cycle d'achat sont décrites dans la procédure d'achat.

Une nouvelle version de la procédure d'achat a été mise en application au sein de l'entreprise lieu de notre stage pratique, laquelle procédure qui vise à déterminer, établir et actualiser les exigences légales et réglementaires applicables à la passation, l'exécution, le suivi et le contrôle de la commande de l'entreprise -GTH-, et ce afin d'en maîtriser davantage les conditions de son accomplissement et d'optimiser l'efficacité du processus, dans le respect des impératifs : la transparence, le traitement équitable, l'accès libre et impartial à la commande .

Afin de comprendre cette procédure et d'analyser sa pertinence, nous avons confectionné un diagramme de circulation de documents pour chaque étape de la procédure.

1.1.1 Préparation permanente de la commande

En amont de n'importe quelle étape du cycle d'achat, on trouve la préparation permanente de la commande.

C'est une étape préparatoire préalable à l'établissement de la commande représentée par son logigramme (voir l'Annexe 1), cette étape permet une vue globale d'ensemble de la circulation des documents, mais aussi un résumé succinct des différentes activités.

Pour la filiale GTH Annaba, toute demande d'achat de fournitures doit être motivée par des besoins justifiés. De ce fait, la préparation permanente de la commande commence par l'identification et l'étude des spécifications techniques des besoins exprimés par la structure demandeuse et validées par le responsable de cette dernière, qui la transmet à la direction centrale des achats (DCA) pour centralisation des commandes.

Il obtient ainsi une documentation technique économique et juridique des produits, services, et équipements usuels. L'acheteur devra être en mesure de dénombrer les fournisseurs/ prestataires potentiels susceptibles de répondre aux besoins des utilisateurs dans une liste des fournisseurs/ prestataires par produit ou par service (voir l'Annexe 1) et validée par le responsable de service concerné par l'activité, avant de consolider et actualiser le fichier fournisseurs/prestataires. Et en fin, viendra l'étape de classement et conservation des enregistrements.

1.1.2 Détermination de homogénéisation et évaluation des besoins

Cette étape concerne principalement la vérification de conformité des besoins par rapport aux exigences de l'entreprise et lancement de la commande.

La structure utilisatrice, identifie et établit la liste des besoins induits par les exigences contractuelles des clients, avec leurs spécifications techniques et leur consistance, en s'assurant de leur opportunité et leur homogénéité. Suite à quoi, elle établit la demande d'approvisionnement/ prestation (voir l'Annexe ...) qui doit être validée par le directeur concerné.

Le service d'achats consolide les besoins exprimés et évalue, avec le concours des utilisateurs et étudie l'éligibilité des besoins au seuil de compétence de la DCA, puis il transfère la liste des besoins spécifiés à la DCA.

La DCA identifie et vérifie la conformité des besoins exprimés (seuil d'ordonnancement et d'engagement de la commande) avec la validation de la direction technique et commerciale DTC et enfin, procède à la préparation, lancement et l'exécution de la commande.

La direction d'achat consulte les stocks disponibles et établie la demande d'achat (voir l'Annexe ...) des produits non disponibles avec l'approbation de la DTC. Enfin, l'engagement de la commande.

1.1.3 Sélection et pré-qualification des fournisseurs/prestataire (procédure de passation non formalisée)

La direction d'achats s'intéresse à cette étape où elle réalise l'ensemble des activités qui s'y rattachent et qui peuvent être résumées comme suit :

- Vérifier les spécifications techniques du cahier des charges ou de la commande ;
- Consulter la liste des fournisseurs/ prestataires par produit au par service (annexe 1) ;
- Consulter la grille de présélection/ pré- qualification des fournisseurs/ prestataires (annexe 1) ;
- Appliquer les critères aux offres reçues en renseignant l'annexe 1 ;
- Dresser la liste des fournisseurs/ prestataires retenus ;
- Vérifier si l'attributaire de la commande n'est pas sous le coup d'une exclusion prévue par la législation et/ou réglementation ;
- Valider les annexes précédants cette étape par le directeur d'achat ;
- Attribuer la commande au candidat sélectionné et qualifié ;
- Classer et conserver les enregistrements.

1.1.4 Evaluation/réévaluation des fournisseurs / prestataires

Conformément à cette étape, il est procédé à l'examen des fiches fournisseurs/ prestataires (annexe B) et la liste des fournisseurs / prestataires avec lesquels des commandes ont été exécutées à la fin de l'exercice N. Suite à quoi, les critères relatifs aux commandes exécutées, ainsi qu'à l'évaluation/ réévaluations (Annexe 1) et les enregistrements du processus achat, rapport d'audit, PV réception, relances fournisseurs et ...etc. sont exploités.

Le début de la phase d'évaluation aura lieu juste après l'approbation de l'Annexe E par le directeur d'achat. En termes de satisfaction aux critères spécifiés mentionnés précédemment, puis il est procédé à l'exclusion des fournisseurs/prestataires défaillants. Ce qui nous permet de conclure que suite à cette étape il est procédé à l'attribution de notes d'évaluation aux fournisseurs/prestataires, et une liste des fournisseurs/ prestataires

qualifiés et validée l'Annexe G par le directeur d'achat après avoir enrichi, éventuellement, la liste par de nouveaux partenaires évalués.

Les mêmes étapes sont réalisées dans le cadre de la réévaluation des fournisseurs/prestataires et qui permet à l'entreprise d'obtenir une liste des fournisseurs/prestataires qualifiés. La réévaluation de la liste des fournisseurs/prestataires qualifiés se fait chaque 12 mois postérieurement à chaque évaluation. Les enregistrements sont automatiquement classés et conservés.

1.1.5 Procédure de passation de contrats

Pour conclure un contrat d'achat, l'entreprise a établi la procédure suivante :

- Identifier, déterminer et établir les spécifications techniques des besoins à exprimer en achat ;
- Valider le CDC élaboré est proposé par le comité technique d'élaboration des CDC de la structure contractante ;
- Lancer la consultation commerciale auprès de 03 candidats au minimum (Cf. annexe 23) ;
- Recueillir et enregistrer les offres reçues ;
- Convoquer les membres de la commission d'ouverture des plis (COP) / décentralisée (président) ;
- Constater la conformité et régularité de l'ouverture des plis, valider les documents et établir le procès-verbal (PV) de la commission d'ouverture des plis (COP) et le faire approuver ;
- Convoquer les membres de la commission d'évaluation des offres (CEO) décentralisée (président CEO de la structure concernée) ;
- Examiner, analyser et évaluer les offres reçues relevant de la compétence de la structure contractante ;
- Evaluer la conformité des offres pour voir est-ce que les offres reçues sont-elles conformes aux spécifications du cahier des charges (CDC), objet de l'appel d'offres (commande) ?
- Établir et valider le (PV) de la CEO décentralisée (structure contractante) ;
- Attribuer provisoirement la commande au candidat sélectionné ;

Après, on traite et examiner les recours et Lever les réserves émises par le CME avec le concours de bénéficiaire de l'achat, on Rédige et faire valider le PV d'évaluation des offres (CEO/ centrale) en suite, Établir et mettre en forme définitivement le contrat et enfin, Classifier et conserver les enregistrements de la passation de contrat (au niveau de la DCA et de la structure bénéficiaire).

1.2 Evaluation de la procédure actuelle

Avant de s'engager dans la partie relative à l'appréciation du processus d'audit du cycle achats, une évaluation préliminaire s'impose sous la forme d'un questionnaire décrivant les forces et les faiblesses du système, et ce afin que nous ayant une aidé sur la procédure d'achats de l'entreprise.

Questionnaires d'audit

Ce sont des questionnaires fermés qui sont conçues de telle sorte que les réponses positives traduisent les points forts tandis que les repenses négatives correspondent aux points faibles. Chaque questionnaire, adressé aux responsables, répond aux objectifs du contrôle interne du cycle achats.

Tableau 5 : Protection du patrimoine de l'entreprise

Questions	Oui	Non
1- Lors du processus d'achat, y a-t-il utilisation de la pré numérotation dans le bon de commande ?	X	
2- Y a-t-il utilisation des bons de réception / bons de livraison ?	X	
3- Les conformités qualitatives et quantitatives de la livraison par rapport à la commande sont-elles contrôlées ?	X	
4- Les magasins assurent-ils une protection adéquate des marchandises ?		X
5- Y a-t-il rapprochement entre le bon de commande – bon de livraison et facture ?	X	

Source : Entretien avec le responsable d'achats

Question 1 : comment contrôler la conformités qualitatives et quantitatives de la livraison par rapport à la commande ?

- une comparaison entre la quantité figurant sur le bon de commande , le bon de livraison et le bon de réception établi, la qualité du produit est subordonné à l'existence d'un certificat de conformité, pièce obligatoire exigé par le client .

Question 2 : comment Les magasins assurent-ils une protection adéquate des marchandises ?

- les magasins sont organisés d'une manière définie pour permettre ou magasinier de ranger les matières et fournitures dans les aires de stockage appropriés. Des codes sont attribués aux aires de stockage suivants les destinations des matières .

observation : certaines matière et fournitures dont la valeur est importante sont stockées dans lieux sécurisées (les matières de soudure, les produits chimiques) .

Les questions ci-dessus citées nous permettent de déterminer si le système d'audit applicable à l'activité d'achats au sein de l'entreprise permet d'atteindre les objectifs concernant la protection du patrimoine de cette dernière ou pas. En effet, le patrimoine de l'entreprise se compose de tous les actifs dont dispose cette dernière qui sont assujettis aux risques de vols, de fraudes ainsi que de malversations de fonds, ce qui est à même d'avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise.

Tableau 6 : Fiabilité financière

Questions	Oui	Non
1- Les factures et les soldes des fournisseurs sont-ils faites passer directement au service de comptabilité ?	X	
2- Toutes les factures sont-elles chargées dans la comptabilité ?	X	
3- Les factures et avoirs fournisseurs entraînent-elles des écritures comptables dans les délais raisonnables ?		X
4- Existe-t-il un système de classement factures et avoirs fournisseurs à la réception par le service comptable ?		X
5- Les doubles de factures et avoirs sont-ils identifiés à l'aide d'un tampon duplicata ?		X
6- Les pièces appuyant l'imputation comptable sont-elles complètes ?	X	
7- Etablit-on une balance semestrielle fournisseurs ?	X	

Source : Entretien avec le responsable d'achat et le responsable financier

Les réponses à ces questions sont à mêmes de nous aider à évaluer la fiabilité des informations financières issue du cycle d'achats. Cet objectif est important pour un bon

système d'audit car il constitue la pierre triangulaire de l'image réelle de l'entreprise et aide les gestionnaires en matière de prise de décisions.

Tableau 7 : Application des instructions de la direction

Questions	Oui	Non
1- La politique de sélection des fournisseurs est-elle respectée ?	X	
2- Les commandes font-elles objet d'autorisations ?	X	
3- Le processus d'exécution de la commande est-il appliqué ?	X	

Source : Entretien avec le responsable d'achats

Pour assurer la durabilité de l'entreprise et garantir sa performance, la direction doit identifier des politiques et des stratégies visant à atteindre ses objectifs. Par conséquent, des dispositifs doivent être mis en place pour s'assurer que les instructions sont appliquées, d'où l'objet des questionnaires mentionnés ci-dessus.

Tableau 8 : Efficacité opérationnelle des opérations et amélioration des performances

Questions	Oui	Non
1- Les bons de commande sont-ils transmis au service de la comptabilité et de la logistique ?	X	
2- Existe-t-il une politique de suivi des livraisons ?	X	
3- Y-a-t-il respect des délais entre la date de la demande et la date de la commande ?	X	

Source : Entretien avec le responsable d'achats

Un bon système d'audit dépend des compétences du personnel de l'entreprise, ce qui facilite les traitements des tâches. C'est pourquoi les questions ci-dessus se concentrent sur le délai ainsi que le suivi des tâches au sein de la fonction d'achats.

1.3 Grille de séparation des tâches

C'est un outil essentiel pour évaluer la performance d'entreprise ainsi que la performance d'achats. En effet, il met en évidence les tâches par poste de travail dans un tableau à double entrée, faisant ainsi un inventaire des différentes opérations effectuées. Il permet également de déterminer l'accumulation de fonction incompatibles.

Tableau 9 : Grille de séparation des tâches

FONCTION	PERSONNES CONCERNEES						
	A D M G	ADM G A	RAF	RAG	R ACH	G. STOCK	MAG
Edition bon de commande BC					X		
Visa BC			X		X		
Passation de commande			X		X		
Réception de marchandises					X	X	X
Rapprochement bon de commande / bon de livraison					X		
Rangement marchandises						X	X
Enregistrement			X		X		

Source : Entretien avec le comptable financier

- ADM G : Administrateur General
- ADM G A : Administrateur General Adjoint
- RAF : Responsable Administrative et Financier
- RAG : Responsable d'Agence
- R ACH : Responsable d'Achat
- G.STOCK : Gestionnaire de stock
- MAG : Magasinier

Observation :

Au sein de la filiale GTH Annaba, la direction des achats s'occupe d'aussi de la gestion des stocks à travers l'existence du département de gestion des stocks qui assure le suivi des mouvements des entrées, des sorties, et permet le pilotage des opérations des achats .

De manière générale, le cycle d'achats englobe toutes les opérations liées à l'obtention d'un produit ou d'un service afin de répondre aux besoins internes de l'entreprise.

Le fait générateur de l'opération d'achat est bien entendu l'émergence du besoin par le service utilisateur (demandeur), en émettant la commande correspondante ou en soumettant une commande de consommation à la gestion des stocks. Suite à cette première étape, et après plusieurs étapes intermédiaires, intervient la phase de la réception des marchandises, qui est précédée par la phase de contrôle qualité. Pour clôturer cette procédure, intervient la phase de paiement du fournisseur ainsi que l'enregistrement comptable de l'opération.

Section 2 : analyse du cycle de stock

Suite à l'étape d'achat, intervient une seconde étape aussi importante qui est la gestion des stocks, qui est à son tour régie par une procédure particulière au sein de l'entreprise.

Pour atteindre la performance au sein de la fonction approvisionnement, il est nécessaire d'assurer une certaine harmonie deux fonctions qui la composent à savoir : achat et stock. De ce fait, dans cette section, la procédure au niveau du cycle stock de la filiale GTH sera analysée au travers de deux points essentiels : définition de la procédure actuellement en vigueur au sein de l'entreprise et l'analyse de l'efficacité de cette dernière.

2.1 Procédure actuelle de gestion des stocks

Cette section est consacrée à la description de la procédure actuelle de gestion de stocks, tout en commençant par la procédure d'inventaire, suivie de l'évaluation et la tenue des stocks.

2.1.1 Inventaire

L'inventaire est une approche consistant à définir, compter et évaluer les stocks d'une entreprise. Il s'agit d'un processus manuel visant à obtenir l'état réel des stocks physiques à une date bien précise. Dans le cas de GTH, l'inventaire est effectué à la fin de l'exercice à une date précisée par le responsable après consultation de la direction générale et concertation avec les auditeurs de la société. Un inventaire de contrôle peut aussi être

réalisé sur demande du responsable d'agence à tout moment après approbation du responsable financier.

2.1.1.1 Préparation de la prise d'inventaire

Un inventaire physique, quel que soit son volume, peut être réalisé très rapidement si les modalités de réalisation sont soigneusement mises au point et préparées à l'avance.

L'inventaire de fin d'exercice est précédé d'une réunion de travail et de sensibilisation présidé par le Président directeur générale et les directeurs centraux des structures achats, finance et comptabilité et le chargé de la structure d'audit

La phase de préparation de l'inventaire est, de ce fait, la plus importante et tout le succès de l'inventaire dépend d'elle. Cette phase comporte les étapes suivantes :

➤ Instructions d'inventaire physique

Des instructions relatives à l'opération d'inventaire doivent être diffusées à l'avance pour permettre, notamment à la commission d'organiser l'opération.

Ces instructions concernent, principalement :

- a-** Rappel au personnel, notamment celui chargé de l'inventaire, de la procédure de prise d'inventaire en vigueur ;
- b-** La désignation du responsable d'inventaire ;
- c-** La désignation des membres des différentes Commissions d'inventaire ;
- d-** L'information et la sensibilisation du personnel ;
- e-** L'organisation de la prise d'inventaire :
 - Date et Lieu de l'inventaire ;
 - Catégories de stocks ;
 - Rangement préalable ;
 - Arrêt des mouvements physiques ;
 - Mise à jour des stocks théoriques (Fiches Magasins) ;
 - Participation du commissaire aux comptes pour s'assurer de l'application des instructions ;
 - Répartition des tâches entre les différents intervenants ;
 - Documents d'inventaire utilisés (Papillons, feuille d'inventaire, etc...) ;
 - Centralisation et contrôle de l'inventaire.

➤ **Préparation des documents d'inventaire :**

La préparation des documents d'inventaire est du ressort de la Direction Commerciale.

Les documents doivent être préparés à l'avance et en quantité suffisantes ; ils doivent être remis, par la Direction Commerciale, au Président de la Commission de contrôle et collecte d'informations au moins une (01) semaine avant le début de l'opération de prise d'inventaire.

Ces documents sont :

- ✓ La fiche d'identification ;
- ✓ Le papillon de comptage (en 03 volets d'exemplaires prés numérotés de préférences de couleurs différentes) ;
- ✓ La feuille d'inventaire ;
- ✓ Les états d'inventaire.

➤ **Identification des produits et des points d'inventaire :**

L'identification porte sur :

- **Les points d'inventaire (Lieux) :**

Les commissions d'inventaire doivent recenser tous les stocks se trouvant au niveau des lieux (à détailler).

- **Les produits à inventorier :**

Il est important d'indiquer pour chaque produit inventorié :

- La dénomination et les références de chaque produit ;
- L'état de ces produits, (obsolète, endommagé, rebuts, normal) ;
- La propriété (appartiennent-ils à l'unité) ;
- L'unité de mesure.

Mise à jour des fiches de stocks et de la comptabilité matières :

Il s'agit de :

- ❖ **Mise à jour des fiches de stocks**

Cette opération est à réaliser par le magasinier qui doit inscrire sur chaque fiche de stocks les quantités figurant sur :

- Les derniers bon de réception ;
- Les derniers bon de sortie ;

Une situation est arrêtée par le magasinier et est attestée exacte par le responsable de la gestion des stocks.

Cette situation est transmise au Président de la Commission de contrôle et collecte des informations.

❖ **Mise à jour de la comptabilité matières**

Cette opération est à réaliser par le chargé de la comptabilité matières.

A cet effet, il doit mettre à jour la comptabilité matières en procédant à l'enregistrement de toutes les opérations.

Un rapprochement doit être effectué avec la gestion des stocks (inventaire physique-inventaire comptable), et ce pour s'assurer que toutes les opérations ont été enregistrées.

Préalablement au démarrage de l'inventaire, la Commission de contrôle et collecte des informations doit s'assurer que :

- Les fiches de stock et la comptabilité matières sont à jour : les mouvements des entrées et sorties ayant eu lieu jusqu'à la date d'inventaire, y sont portés,
- Le rapprochement entre la gestion des stocks et la comptabilité matières a été opéré.

➤ **Constitution des équipes de comptage**

Afin d'assurer un comptage de tous les stocks détenus par la société et un maximum de fiabilité à l'inventaire, il faut :

- ❖ Désigner deux équipes de comptage distinctes qui réalisent deux comptages complètement indépendants l'un de l'autre.

Ce principe doit à tout prix être respecté car l'objectif de la prise d'inventaire est de corriger le stock comptable en fonction du stock physique, d'où l'importance d'un comptage exact.

Un 3ème comptage, qui sera réalisé par la cellule de contrôle et collecte des informations, peut éventuellement être effectué mais dans le cas seulement où le premier et le deuxième comptage sont différents l'un de l'autre.

- ❖ Veiller à ce que chaque équipe soit composée d'un personnel habituellement chargé de la gestion des stocks (aide magasinier, comptable matière...), et d'un personnel n'exerçant pas cette fonction (caissier, agent d'administration...). Il est souhaitable que le magasinier reste disponible et ne fasse pas partie des équipes de comptage, afin d'assurer le rôle de coordination avec les équipes d'inventaire.

2.1.1.2 Procédures de prise d'inventaire

Pour les besoins de l'opération d'inventaire, quatre (04) commissions sont constituées et chaque commission a des rôles essentiels :

- Commission de préparation des inventaires ; En collaboration avec le magasinier, la commission a pour mission de veiller à l'organisation des magasins, de mettre en place les fiches d'identification ainsi que les papillons de comptage.
- Commission de comptage constituée de deux équipes A et B ; Cette commission est constituée de deux équipes de comptage (Equipe A et B) totalement indépendantes. Les comptages seront reportés sur les papillons de comptage.
- Commission de valorisation de l'inventaire physique ;
- Commission de contrôle et collecte des informations :

La mission de la commission de contrôle et collecte d'informations consiste à assurer la réussite des différentes phases de cette opération. A cet effet, elle doit intervenir tout le long du processus de prise d'inventaire physique, et ce de la préparation jusqu'à la clôture de l'opération. Son rôle consiste essentiellement à la préparation des documents et le contrôle.

2.1.1.3 Valorisation

Les états d'inventaire établis par la commission de contrôle et de collecte d'informations sont complétés en y inscrivant les valeurs de chaque article.

Constitution de la commission de valorisation des inventaires physiques :

La valorisation doit être effectuée par la commission désignée à cet effet dont le Président devra être le responsable des services comptables.

La valorisation se fait sur la base de la méthode d'évaluation retenue en comptabilité matières.

Toute régularisation doit s'opérer sur la base de justificatifs.

La commission de contrôle et collecte d'informations est chargée de vérifier les travaux de valorisation et de les valider.

Etats d'inventaire valorisés :

Une fois la valorisation opérée, la commission de valorisation des inventaires physiques retourne à la commission de contrôle et collecte des informations l'Etat en question, dûment signé par tous ses membres, accompagné des papillons de comptage, reçus préalablement de la commission de contrôle et collecte des informations.

2.1.1.4 Contrôle de la valorisation et clôture des travaux par la commission de contrôle et collecte des informations :

La commission de contrôle et collecte d'informations, une fois les Etats d'inventaire valorisés reçus de la commission de valorisation, procède comme suit :

- a-** Devra s'assurer que la valorisation a été correctement opérée (Vérification par sondage) ;
- b-** Rapproche l'inventaire physique à l'inventaire comptable et, éventuellement, procède au traitement des écarts ;
- c-** Les écarts justifiés doivent être régularisés ;
- d-** Un état des différences d'inventaires devra être établi pour les écarts non justifiés, et ce après avoir effectué les recherches nécessaires ;
- e-** Ces différences seront portées à la connaissance de la Direction Générale et seront signalées dans le rapport annuel de prise d'inventaire élaboré par la commission. Aucune régularisation ne peut être effectuée sans l'autorisation de la Direction Générale. Ces écarts feront l'objet des investigations nécessaires.
- f-** Rapport annuel d'inventaire : ce rapport, constatant la fin de l'opération de prise d'inventaire, est établi par le responsable de la commission de contrôle et collecte d'informations. Il doit être signé par tous les membres et doit comprendre :
 - Une description et un compte rendu sur le déroulement effectif de l'inventaire ;

- Les écarts, éventuels, dont la commission a pu les justifiés et ceux qui demeurent sans explication ; ces derniers doivent faire l'objet de propositions pour leurs traitements ;
- Les difficultés rencontrées et les solutions adoptées ;
- Les propositions de mesures à prendre pour faciliter et améliorer les prises d'inventaire à venir.

g- Le dossier d'inventaire :

A ce stade, la commission de contrôle et collecte des informations dispose des documents suivants :

- Les décisions et toutes autres instructions d'inventaire ;
- Les papillons de comptage (A – B et, éventuellement, C en cas d'un 3ème comptage) ;
- La liste de contrôle des papillons de comptages ;
- Les feuilles d'inventaire ;
- Les PV de prise d'inventaire élaborés par l'équipe de préparation des inventaires et ceux des équipes de comptage en y joignant les feuilles de présence ;
- Les Etats d'inventaires valorisés ;
- Le rapport annuel de prise d'inventaire élaboré par la commission de contrôle et collecte des informations à soumettre au conseil d'administration.

2.1.1.5 Comptabilisation et classement du dossier d'inventaire

Cette opération se fait en deux étapes :

Comptabilisation :

La structure comptable reçoit de la Direction Générale :

- Les décisions et toutes autres instructions d'inventaire ;
- Les papillons de comptage (A – B et, éventuellement, C en cas d'un 3ème comptage) ;
- La liste de contrôle des papillons de comptages ;
- Les feuilles d'inventaire ;
- Les PV de prise d'inventaire élaborés par l'équipe de préparation des inventaires et ceux des équipes de comptage ;

- Les Etats d'inventaires valorisés ;
- Une copie du rapport annuel de prise d'inventaire élaboré par la commission de contrôle et collecte des informations ;
- Les instructions de la Direction Générale.

Conservation des documents d'inventaire :

Les documents ayant servi à la prise d'inventaire physique des stocks sont importants car il s'agit de preuve des comptages opérés ainsi que de la méthode de comptage utilisée pour la réalisation des inventaires, notamment sur le plan de la fiabilité des résultats obtenus. Un grand soin doit être accordé à leur conservation et archivage.

A cet effet et pour des raisons pratiques, tous les documents établis doivent être conservés et archivés dans un même dossier (Dossier unique). compte tenu de l'importance des informations relatives aux produits et aux quantités qui ont été inventoriés et enregistrés en comptabilité.

A cet effet, le responsable de la structure achats est tenu de veiller à la conservation et à l'archivage de tous les documents de prise d'inventaire.

2.1.1.6 Evaluation et tenue de stock

Le stock constitue, pour une entreprise commerciale, la plaque tournante de son activité. Son évaluation est fondamentale pour les entreprises comme GTH. Dans leur cas, les entrées en stock sont enregistrées au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, manutention...).

Description de la procédure d'entrée et sortie de stock

Concernant, l'entrée en stock, la filiale GTH Annaba : la livraison de marchandises commandées, le gestionnaire de stock effectue un contrôle des spécifications et de la quantité en rapprochant le bon de commande et le bon de livraison (correspondance entre la marchandise livrée et commandée). Il devra ensuite vérifier la qualité de la marchandise livrée (Il n'y a pas de défauts de fabrication, une date d'expiration pour les produits de consommation...).

En cas de non-conformité des marchandises livrées, elles seront retournées au fournisseur. Ces retours seront notifiés sur le double du bon de livraison ou de la facture qui retourneront au fournisseur. Les marchandises reçues seront ensuite stockées dans leur

dépôt respectif. Le gestionnaire de stock visera alors la facture qui fera office de bon d'entrée avec mention de la date de réception, avant de l'enregistrer dans la base commerciale de son agence avant sa remise au responsable de l'administration et des finances (RAF).

2.2 Evaluation de la procédure actuelle

Pour évaluer la procédure de gestion des stocks, nous avons fait appel aux questionnaires.

2.2.1 L'entretien d'audit

Cet entretien fermé, en posant des questions très précises, conçus de sorte que les réponses positives traduisent les points forts de la gestion de stocks tandis que les retours négatifs correspondent à ses points faibles. Ils sont adressés directement aux responsables de stocks et responsable d'achats ainsi que le commissaire aux comptes. Dans notre cas, et en vue d'identifier et d'analyser les atouts du gestionnaire de stocks de GTH, nous lui avons soumis les questions suivantes :

Questionnaire d'audit :

Tableau 10 : Questionnaire d'audit du cycle de stock

Objectifs de contrôle	Questions	Oui	Non
Protection du patrimoine	1-Les opérations de stocks sont-elles saisies sur des documents pré-numérotés propres à l'entreprise ?	X	
	2- Les conditions de stockage empêchent-elles la détérioration des stocks et l'arrivée de personnes non autorisées ?	X	
Fiabilité financière	Les stocks sont-ils comptés effectivement au moins une fois par an ?	X	
Application des Instructions de la Direction	Les procédures d'inventaire ont-elles été bien établies et correctement appliquées ?	X	

Source : entretien avec les responsables concernées

Le stock, pour une entreprise, présente de nombreux avantages. En effet, tenir un stock permet à l'entreprise de s'assurer que les besoins de ses clients sont satisfaits de manière continue mais aussi de profiter de conditions de prix favorables en achetant en grande quantité. Cependant, les stocks limitent les inconvénients de la nature périssable de certains

produits et de l'offre de biens invendus qui immobilisent une part plus ou moins importante de la trésorerie. C'est pour ces raisons qu'il est nécessaire d'apprécier l'audit de la gestion des stocks.

Section 3 : Analyse du cycle d'exploitation de la filiale GTH Annaba

L'entreprise est un système de processus organisationnel, après avoir étudié l'entreprise en tant que processus dans les sections précédentes, cette section se concentre sur la situation actuelle de l'entreprise au travers de ses données chiffrées. L'analyse suivante se concentre sur les besoins en fonds de roulement de l'entreprise. En fait, les besoins en fonds de roulement se composent des stocks, des dettes fournisseurs et des créances clients, et doivent donc être étudiés dans cette section.

3.1 Calcul du besoin en fonds de roulement de la filiale .

Le cycle d'exploitation correspond à l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire à la transformation des matières premières acquises pour la prestation de services. Une telle exploitation nécessite la mise en œuvre de l'outil de production et des ressources humaines. Par conséquent, les cycles d'approvisionnement et de stock sont au cœur du cycle d'exploitation de l'entreprise. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) a donc un impact important sur la situation financière de l'entreprise.

Calcul de l'actif circulant hors trésorerie

Les actifs circulants hors trésorerie comprennent les créances clients et les comptes rattachés ainsi que les stocks de la filiale. Voici le tableau montrant les actifs hors trésorerie de l'entreprise au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

$$\text{Actif circulant hors trésorerie (ACHT)} = \text{STOCKS} + \text{CREANCES ET COMPTE RATTACHES}$$

Tableau 11 : Calcul de l'Actif circulant hors trésorerie (unité monétaire : DA)

ELEMENTS	2020	2021
Stock	1 898 449 047	2 000 861 566
Créances	5 819 722 952	5 819 848 030
ACHT	7 809 171 999	7 820 709 596

Source : document interne de l'entreprise

Selon le tableau ci-dessus, les stocks ont connu une évolution, à l'opposé des créances clients qui ont connu une diminution, en contrepartie les autres créances ont connu une évolution.

Pour le total actif circulant, il a connu une diminution ce qui est favorable pour l'entreprise car les créances attribuées par l'entreprise sont en baisse.

Calcul des passifs hors trésorerie

Les passifs hors trésorerie de la société se composent des dettes à court terme et des dettes fournisseurs. Le tableau suivant montre le calcul des passifs hors trésorerie de l'entreprise.

Tableau 12 : Calcul des passifs hors trésorerie (unité monétaire : DA)

ELEMENTS	2020	2021
Fournisseur	2 675 514 398	2 743 792 346
impôts	1 757 026 273	1 801 174 519
Autres dettes	5 132 450 910	5 453 414 803
Passif circulant hors trésorerie	9 564 991 582	9 998 381 669

Source : document interne de l'entreprise

Selon le tableau ci-dessus, les fournisseurs connaissent ont enregistré une augmentation , cela est aussi le cas des autres dettes qui ont connu à leur tour une augmentation ; ce qui a engendré une détérioration de la situation financière de la filiale.

Calcul des besoins en fonds de roulements

$$\text{BFR} = \text{Actifs d'exploitation} - \text{dettes d'exploitation}$$

$$\text{Actifs d'exploitations} = \text{Créances clients} + \text{Stock}$$

Tableau 13 : Calcul des besoins en fonds de roulement (unité monétaire : DA)

ANNEE	ACHT	PCHT	BFR
2020	7 809 171 999	9 564 991 582	-1 846 819 584
2021	7 820 709 596	9 998 381 669	-2 177 672 073

Source : document interne de l'entreprise

Nous constatons que les BFR relatifs respectivement aux années 2020 et 2021 sont négatifs ; cette situation découle de la négativité de fond de roulement et démontre que la filiale accuse une situation financière très défavorable et une dépendance totale vis-à-vis de la banque.

En faisant une comparaison entre les années 2020 et 2021, nous pouvons constater que le BFR a connu une diminution ; cela est dû à la diminution des actifs circulants et l'augmentation du passif circulant.

3.2 Calcul des différents ratios

Le ratio est compris entre deux montants importants, afin de fournir des informations utiles dans le but d'évaluer la performance de l'entreprise.

Ratios de structure

Nombreux sont les ratios utilisés pour évaluer les équilibres financiers. Dans ce cas, seuls les ratios de fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement seront calculés.

Evolution du besoin en fonds de roulement

Ce ratio mesure l'importance du besoin de fonds de roulement d'exploitation en nombre de jours de chiffre d'affaires.

Evolution Besoin en Fond de Roulement= (Besoin en Fond de Roulement/Chiffre d'affaires HT) *
--

360

Tableau 14 : Evolution du besoin en fonds de roulement

ELEMENTS	2020	2021
BFR	-1 846 819 584	-2 177 672 073
CA HT	422 228 716	640 258 504
Ratios en jours	-1573	-1224

Source : document interne de l'entreprise

Le tableau ci-dessus montre l'évolution des besoins en fonds de roulement de l'entreprise en chiffres d'affaires.

Besoin en fonds de roulement par rapport aux chiffres d'affaires

Les composantes des besoins en fonds de roulement sont proportionnelles au chiffre d'affaires, et le ratio suivant permet de mesurer le poids des besoins en fonds de roulement.

Poids du besoin en fonds de roulement = Besoin en fonds de roulement/Chiffres d'affaires

Tableau 15 : BFR en termes de chiffres d'affaires

Eléments	2020	2021
BFR	-1 846 819 584	-2 177 672 073
CA	502 452 172	761 907 762
Ratios	-3.68	-2.85

Source : document interne de l'entreprise

Selon les résultats dégagés, il ressort que l'activité de la filiale est très faible et a accusé une régression très aiguë découlant de l'absence totale d'un plan de charge.

Le tableau en haut montre ce que représentent les besoins en fonds de roulement de l'entreprise.

❖ Ratios d'activité

Afin de mesurer la performance de l'entreprise dans ses activités, il existe plusieurs ratios. Compte tenu de la portée de cette étude, seuls les ratios d'activité suivants ont été sélectionnés :

- **Ratio des stocks**

Ratios des stocks = (Stock final de matières et fournitures et Coût d'Achat des matières et fournitures consommés)

Tableau 16 : Ratio des stocks

Eléments	SF	M ET F consommé	Ratios
2020	546 823 056	255 314 974	2.14
2021	461 942 889	275 043 041	1.68

Source : document interne de l'entreprise

- Le ratio de rotation de stock fait ressortir que la filiale dispose d'un stock important qui doit être analysé qualitativement pour dégager l'existence d'un stock dormant ou obsolète qui doit être traité comptablement .

- **Durée moyenne du crédit client**

Rotation créances = (Créance client et comptes rattachés / Chiffres d'Affaires TTC)*360

Tableau 17 : Ratio des créances clients

Elément	Clients	CA en TTC	Ratios
2020	3 425 978 408	502 452 172	6.81
2021	3 270 772 761	761 907 762	4.29

Source : document interne

Le délai de recouvrement moyen des créances clients des exercice 2020- 2021 est supérieure à 5 années et demi : la filiale doit procéder à une analyse approfondie des créances clients et l'établissement d'une balance âgée pour faire ressortir les créances douteuses et les créances irrécouvrables.

- **Durée moyenne du crédit fournisseurs**

Il mesure la durée moyenne en jour du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être supérieur au ratio du crédit client. Le calcul est obtenu par la formule suivante :

Durée moyenne

$$\text{Crédit FRN} = \frac{\text{Dettes Fournisseurs et comptes rattachés} * 360}{\text{Consommations en provenance des tiers TTC}}$$

Tableau 18 : Ratio des fournisseurs

Eléments	Dettes fournisseurs	Achats et service	Ratio
2020	2 675 514 398	255 314 974	10.48
2021	2 622 518 792	275 043 041	9.53

Source : document interne de l'entreprise

la durée moyenne des crédits fournisseurs des deux exercices s'élève à 10 : le ratio est élevé et nécessite une analyse approfondie des comptes fournisseurs .

- ❖ **Ratios de rentabilité**

$$\text{Taux de marge nette} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffres d'affaires hors taxes}}$$

Tableau 19 : Calcul de la marge nette .

Eléments	2020	2021
Résultat net	-1 020 687 678	-583 192 406
Chiffres d'affaires HT	422 228 716	640 258 504
Ratio	-2.42	-0.91

Source : document interne de l'entreprise

A travers les résultats obtenus , la filiale dégage des résultats négatifs importants découlant de la faiblesse du chiffre d'affaire et de la valeur ajoutée, et l'importance de compte des charges (personnels, charges financières et amortissements).

discussion des résultats

L'objectif de l'évaluation de l'audit est de détecter les risques et les dysfonctionnements au sein d'un processus existant ou d'une fonction prédéfinie. Cette première section contient les points qui détailleront les forces et les faiblesses de l'audit de GTH et mettent en évidence les opportunités et les menaces qui se présentent à l'entreprise.

➤ Les atouts présents au niveau du cycle approvisionnement

Pour une meilleure compréhension de l'évaluation au sein du cycle achat, les diagrammes de circulation des documents, les questionnaires d'audit ainsi que le réseau d'analyse fournis dans la partie précédente seront décortiqués afin de déterminer les incohérences existantes au sein du système ainsi que leurs impacts sur les performances de l'entreprise.

✓ Atouts présentés par le système d'audit au niveau cycle des achats

La filiale de GTH utilise les documents de l'entreprise tout au long du cycle d'achat. L'ensemble des documents utilisés sont pré-numérotés, ce qui facilite le suivi des demandes et le contrôle de l'exhaustivité des ordres émis. L'utilisation de documents de série permet également de détecter d'éventuelles fraudes transactionnelles.

L'entreprise a mis en place la politique d'autorisation des commandes afin que toutes les demandes d'achat soient formalisées. Un registre des signatures des personnes autorisées à postuler est conservé au sein de l'entreprise afin d'éviter les demandes infondées. Il existe une possibilité de suivi et de transparence dans l'entente entre l'organisme d'initiative et les directeurs, car chaque service concerné reçoit les dossiers dont une copie par courrier.

Les documents échangés lors de l'achat de l'entreprise sont pré-numérotés, assurant le suivi des documents et réduisant le risque de fraude. En fait, des bons de commande non autorisés ne peuvent être émis car le système en place permet la protection du patrimoine de l'entreprise. La politique de sélection des fournisseurs est respectée par conséquent, il n'y a aucun risque de détournement de fonds ou de relation frauduleuse avec les fournisseurs favorisée par l'application des instructions de la direction .

En ce qui concerne l'enregistrement des dettes des fournisseurs, la comptabilité d'entreprise a opté pour la comptabilité auxiliaire des tiers (attribution d'un compte individuel à chaque fournisseur).

Atouts présentés par le système d'audit au niveau cycle de stocks

Plusieurs sont les avantages constatés au niveau du cycle stock de l'entreprise. Tout d'abord, chaque entrée et sortie en stock est étayée par des documents propres à l'entreprise tels que le bon de livraison et le bon de réception. L'entreprise effectue un inventaire obligatoire une fois par année, afin de se conformer aux lois applicables en matière d'évaluation de la valeur en stocks ; cela est à même de donner une image fidèle de états financiers. Toutefois, des inventaires inopinés peuvent être effectués au cours de l'exercice comptable, à la demande du responsable administratif et financier, afin de vérifier la cohérence entre le stock réel et le stock théorique (comptable).

Grâce à l'organisation en magasin, les marchandises dégradées sont détectées facilement. Les dépréciations sont comptabilisées sur les stocks dans les comptes. L'une des forces de l'entreprise est une bonne organisation au sein du service des achats. En effet, une personne est assignée responsable de tous les mouvements de stock de l'agence. L'objectif de cette initiative est d'éviter le risque de rejeter les erreurs entre les parties. Le responsable du contrôle qualité et de la quantité des marchandises veille à ce que le formulaire de demande soit rapproché du bon de livraison.

➤ Les failles présentes au niveau du cycle approvisionnement

✓ Les failles constatées au niveau du cycle d'achats

Lors de la phase d'identification des besoins, l'évaluation des quantités à demander n'est parfois pas soumise à un contrôle supplémentaire par le gestionnaire de stock. Ce dernier s'assure simplement que la quantité à commander peut répondre à la consommation de N-1 de la substance en question. Sous réserve de plusieurs facteurs, cette évaluation des besoins constitue néanmoins une étape critique du cycle d'achat. Les insuffisances de données sur la consommation des articles, l'importance (moins d'un an) et l'interprétation des facteurs pris en compte dans l'analyse de la tendance du marché sur une période de temps bien définie peuvent conduire à une erreur de calcul de la quantité optimale de demande. Deux cas peuvent survenir, premièrement, le besoin exagéré. Dans ce cas, la demande qui a été faite sera supérieure à l'estimation de la demande du marché. Dans le cas contraire, cela aura pour effet de rallonger la rotation de stock. Cela entraîne le risque de dépréciation de stock dans un premier temps qui augmente au fur et à mesure de l'extension de la période de stockage. Il y a aussi risque d'immobilisation de capitaux, car entre le temps de la

réception de la marchandise et celui de son écoulement, les fonds investis dans le cycle d'achat auraient pu être utilisés à d'autres fins.

Les failles du cycle stock

L'exigence de stockage adoptée par l'entreprise est insuffisante pour assurer la protection du patrimoine de l'entreprise. En fait, il ne garantit pas l'absence de vol. En effet plusieurs personnes au sein de l'entreprise ont accès au magasin de stockage (entrepôts de stockage), ce qui augmente le risque de vol et génère un coût supplémentaire.

➤ Impact atouts / failles sur la performance d'entreprise

Le tableau ci-dessous résume les différentes forces et faiblesses observées lors de l'analyse des cycles des stocks et d'approvisionnement ainsi que leurs effets sur l'entreprise.

Pour mettre en évidence l'impact des activités d'approvisionnement et de gestion des stocks sur la performance de l'entreprise, en faisant appel à l'audit de ces deux activités, nous avons établi deux tableaux pour résumer les forces et faiblesses du système actuel au sein de GTH.

Tableau 20 : Récapitulatif des atouts du système d'audit des cycles d'achats et stocks

Eléments	Atouts	Impacts
- Pré numérotation des documents	- Traçabilité des opérations	- Eventuelles fraudes évitées
- Vérifier les factures	- Fiabilité des documents enregistrés	- Fiabilité financière
- Individualisation des comptes fournisseurs	- Traitement rapide des opérations	- Gain de temps pour l'entreprise
- Réalisation d'un inventaire	- Connaissance des valeurs réelles des stocks	- Image fidèle de la situation financière

Source : établi par nous même

Selon le tableau ci-dessus, une bonne gestion des cycles d'achats et des stocks est susceptible d'avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise. En effet, grâce à une bonne organisation au niveau de ces cycles, les fraudes potentielles peuvent être évitées, ce qui est à même d'assurer une gestion transparente des actifs de l'entreprise. La qualité des informations financières de l'entreprise détermine également ses performances, en vérifiant ainsi les factures avant de les enregistrer. Grâce à l'organisation comptable,

l'entreprise peut traiter ses opérations rapidement en gagnant du temps. Les procédures ainsi instaurées en la matière par l'entreprise contribuent fortement à donner une image sincère de la situation financière de l'entreprise.

Tableau 21: Résumé des lacunes de l'audit interne pour les cycles d'approvisionnement et de stock

Elément	Risques	Impacts
- Quantité commandée non fondée.	- Prolongement des rotations des stocks - Immobilisation de fonds - Rupture de stocks - Quantité physique différents quantités théoriques	- Augmentation BFR d'où diminution de la trésorerie - Image de l'entreprise détériorée
- Disparité des unités de mesure des produits - Prix fournisseur non à jour	- Erreur sur le budget d'approvisionnement - Produits de mauvaise qualité offerte aux clients	- Décision prise erronée - Opportunité ratée - Image de l'entreprise Affectée
- Contrôle qualité par sondage	- Pertes des factures	- Non exhaustivité des factures sur SAGE donc information financière non fiable
- Enregistrement facture non immédiat	- Retard dans le traitement des paiements	- Blocage des commandes donc rupture de stock
- Etablissement des chèques sans consultation des factures		- Relation avec les fournisseurs détruits. - Détournements des fonds de l'entreprise

Source : commissaire aux comptes

Ce tableau montre qu'une mauvaise maîtrise des activités au sein de l'entreprise peut entraîner de nombreux risques et avoir des effets négatifs sur l'entreprise. Ces diverses déclarations involontaires affectent la performance de l'entreprise.

➤ **Forces et faiblesses de la filiale GTH**

L'activité de GTH se caractérise par deux branches d'activité, en termes de production et de prestations de services. Les forces se concentrent donc sur ces deux lignes d'activité.

L'approvisionnement auprès des fournisseurs, bien sélectionnés, permet à l'entreprise de constituer un stock de matières et fournitures important, sans pour autant immobiliser ses capitaux.

Le groupe affiche des problèmes concernant le nombre important de travaux en cours et qui tardent à être achevés faute de disponibilité de fonds nécessaires. Les apports bancaires ne sont pas possibles, eu égard à l'absence de garantie d'une part et à l'importance des dettes de l'entreprise, d'autre part.

CONCLUSION

Après divers scandales financiers dans le monde, l'audit est devenu une réalité inévitable. De nombreuses mesures ont été prises pour le rendre obligatoire. Cependant, l'application ou le respect de ces obligations de la part des responsables d'entreprises restent encore insuffisants : Cela est dû au manque d'attention accordée par certains responsables d'entreprises à l'audit. Pour répondre aux besoins d'informations rapides, l'entreprise doit constamment ajuster ses méthodes de fonctionnement, surtout dans un contexte de mondialisation et d'incertitude où la concurrence est de plus en plus rude. Cette situation pousse l'entreprise à prendre des stratégies pour être compétitive mais aussi pour pouvoir se distinguer sur le marché. En plus de ces stratégies, l'entreprise peut se démarquer de ses concurrents en essayant de maîtriser son activité, en faisant entre autres appel aux meilleures techniques de gestion des achats et qui sont à mêmes de permettre à cette dernière les ruptures de stocks et donc la non satisfaction de la clientèle.

En conclusion, nous estimons que, par notre présent mémoire, nous avons tenté de mettre en évidence la contribution de l'audit d'approvisionnement et des achats au sein de l'entreprise lieu de notre stage, en menant une étude qualitative, qui a été entamée par un entretien semi directif puis orienté spécifiquement par un questionnaire d'enquête pour évaluer l'application des procédures règlementaires mises en place au sein de l'entreprise.

D'après l'interprétation et l'analyse des résultats des entretiens d'enquête et en collaboration avec les responsables concernés, il nous a été donné de constater que la contribution de l'audit dans l'activité d'approvisionnement se présente comme suit : (citées par ordre d'importance) :

- Permet l'amélioration constante de la qualité de l'audit interne au sein du cycle d'approvisionnement ;
- Assure la maîtrise de l'activité de l'entreprise tout en améliorant sa performance générale ;
- Assure une meilleure performance financière, organisationnelle et économique de l'entreprise, en assurant une meilleure gestion de la fonction approvisionnement ;
- Contribue à assurer l'amélioration du résultat financier de l'entreprise (notamment en diminuant les coûts relatifs aux approvisionnements et au stockage) ;
- Assure l'équilibre entre la durée des crédits fournisseurs et créances clients et par conséquent contribue à l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise ;
- La maîtrise de l'activité d'approvisionnement et d'achats passe par la disponibilité au sein de l'entreprise d'un bon système d'information qui permet la rapidité de prises de

décisions sur la base d'une information fiable à même d'assurer une performance organisationnelle de l'entreprise.

Cette étude est accompagnée de quelques propositions de solutions que nous soumettons à l'attention des responsables de la filiale pour étude :

- La mise en place d'un tableau de bord mensuel par structure qui permettrait aux responsables d'avoir les informations nécessaires en temps réel pour une meilleure prise de décisions ;
- La mise en place d'un système d'informations fiable qui garantit la circulation rapide de l'information entre les structures de l'entreprise ;
- le rapprochement mensuel des données (achats , dettes fournisseurs entre la direction des achats et la direction financière et comptable et la confirmation des soldes fournisseurs à la fin de l'exercice.

Toutefois, notre travail présente malheureusement quelques limites qui peuvent être résumées comme suit :

- L'indisponibilité de nombreux managers pour les interviewer, ce qui diminue la validité des informations données.
- Les difficultés rencontrées pour avoir les informations nécessaires à notre étude ; cela est dû notamment à l'indisponibilité des gestionnaires ou à leur absence pour des raisons professionnelles. (la période de clôture des états financier de l'exercice)

En conclusion de cette étude, nous tenons à souligner que notre choix du sujet de recherche a été dicté par l'importance de cette fonction au sein de chaque entreprise en termes de gestion des ressources et de protection de patrimoine. C'est pourquoi nous voulions contribuer ne serait-ce que peut à mettre en valeur cette fonction au sein de GTH.

Bibliographie

AMAROUCHE Anasse, CHAPPELLIER Philippe , ALAIN George. (2019). *La gestion des risques dans une chaîne d'approvisionnement* : Le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise d'Import-Export. HAL.

BORGENVALL Mats, PALMER Cecilia ,MURRAY Barbara . (2016). *ACHAT & CONTROLE DE STOCK*. Genève: Organisation internationale du Travail.

FOURNIER Paul , MENARD JEan-Pierre . (2014). *gestion de l'approvisionnements et des stocks*. Québec: Julie Prince.

GRATACAP Anne ,MEDAN Pierre . (2009). *MANAGEMENT DE LA PRODUCTION*. paris: dunod.

ZGHAIDA Abderahim, TAQI Ahmed . (2021). STATUT, *MATURITÉ DE LA FONCTION ACHATS ET EFFICIENCE DES ENTREPRISES* : ELABORATION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL. Alternatives Managériales Economiques, 3(2), 82-105.

Adem HADIDI (2016). دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطرة التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية. مجلة دفاتر اقتصادية، 7(1)، 1-18.

ANDERSON Urton , HEAD Michael , RAMAMOORTI Sridhar, RIDDLE Cris , SOBEL Paul . (2018). *INTERNAL AUDITING*. canada: Internal Audit Foundation.

AOUINA Maryam ,MOUSSAMIR Abdelhak . (2019). Le rôle de l'audit externe dans la transparence de la communication financière. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 513-525.

ARMSTRONG, M. (2021). *PERFORMANCE MANAGEMENT*. london: British Library Cataloguing-in-Publication Data.

BAITA Kossi Edem , IFONO Marcel. (2021). *Impact de la fonction logistique sur la performance d'une entreprise*.

BEDOUI Samiya et BENMOSTEFA Rim et SAOUS chikh. (2020). L'audit interne et la gestion des risques opérationnels : Etude. Journal des Sciences Sociales et Humaines, 191-204.

BELAIBOUD, M. (2021). *guide d'audit* . paris: BERTI Editions .

BENGRICH, M. (2020). *ETUDE DE L'INFLUENCE DE L'AUDIT INTERNE SUR LA*. Revue Internationale du Chercheur, 1(2), 98 – 116.

BICHA KACEMI, A. (2017). Contribution A L'amélioration De La Chaîne Logistique Aval A L'aide De L'analyse Multicritère A La Decision. la Revue des sciences commerciaux, 16(1), 54-62.

- BOUCHEREF, K. (2016). METHODE QUANTITATIVE VS METHODE QUALITATIVE ? CONTRIBUTION A UN DEBAT. les cahiers du cread, 9-29.
- BOUTIGHANE, H. (2022). Audit des stocks. 13. constantine: Université Constantine 2.
- BRUE Olivier L , MÉNAGE Pascal . (2019). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. paris: Dunod,.
- BRUEL, O. (2008). *politique d'achat et gestion des approvisionnements*. paris: DUNOD.
- BRUEL, o. (2008). *politique d'achat et gestion des approvisionnements*. paris: Dunod,.
- BUSHATI Armin et DALLOSHI Pranvera . (2021). *Does Performance Audit Recognise Improvements in Procurement Activities*. Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, 134-150.
- DENIS Jean-Philippe , MARTINET Alain-Charles ,SILEM Ahmed . (2016). *Lexique de Gestion et de Management*. paris: dunod.
- DJAMOUNI, c. (2022, mai 10). audit de l'activité approvisionnement. (b. fouad, Intervieweur)
- DRISSI, F. Z. (2016). *Les guide d'audit de gestion d'entreprise*. Alger, Algérie: BERTI.
- EL BAHY Younes , TAJ Kacem. (2021). La logistique inverse : *Transformation d'une contrainte en opportunité*. Revue Française d'Economie et de Gestion, 2(4), 71- 89.
- Eladio DOMINGUEZ, Beatriz PEREZB, Ángel RUBIOB, María ZAPATAA. (2018). A taxonomy for key performance indicators management. Computer Standards & Interfaces , 64, 53.
- Elisa KUSRINI , Fadrizal Novendri NOVENDRI , Vembri Noor HELIA. (2018). Determining key performance indicators for warehouse performance measurement . *MATEC Web of Conferences*, 4.
- ERRIDA Abdelouahab ,LOTFI Bouchra ,SEMMA Elalami. (2019). *Management de la chaîne logistique globale et changement organisationnel. 10th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management* (p. 10). Rabat, Morocco: LOGISTIQUA.
- FERHET, A. (2021). L'impact Du Système D'information Sur La Gestion De La Chaîne Logistique En Amontétude De Cas : Échantillon De Quelques Entreprises Algériennes. *EIWhat pour les Recherches et les Etudes*, 14(3), 1368-1387.
- GAYON, J.-P. (2017). *Gestion des stocks*. Grenoble: Grenoble INP - Génie industriel.
- GUENFOUDI Mimoun, TOUMI Imane, HAOUAT Yahya. (2020). *LA LOGISTIQUE 4.0 : UNE REALITE*. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 4(2), 732 - 749.
- ISSOR, Z. (2017). *LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE*. De Boeck Supérieur, 93-103.

- JALAL Chaimae , NMILI Mohammed. (2020). *La supply chain et la performance logistique* . Revue Internationale du Chercheur, 1(2), 860 - 876.
- JAVEL, G. (2010). *ORGANISATION ET GESTION DE LA PRODUCTION*. DUNOD.
- JUKKA Hallikas ,LINTUKANGAS Katrina , KAHNKONEN Anni-Kaisa. (2020). Les effets des pratiques de développement durable sur la performance de. Journal de la production plus propre, 201-212.
- KABORE Zachari , BOURMA Khalid ,. (2019). *A LA RECHERCHE DES SOURCES DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE : PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL*. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4(2), 515 - 536.
- KAMGANG Fodjo Ghis , MAKANI Samuel , TONYE Fridoline. (2021, octobre). Fonction approvisionnement et création de valeur dans l'entreprise : Une étude exploratoire dans le contexte camerounais. Alternatives Managériales Economiques, 3(4), 62-83.
- LAAROUSSI, H. (2021). L'audit Logistique Outil d'Amélioration de la Performance: Cas d'une PME Marocaine du Secteur Pharmaceutique. International Journal of Innovation and Modern Applied Science,, 4, 1-3.
- LEMGHARI Radouane , OKAR Chafik , BARRIJAL Said . (2018). *La performance logistique via SAP, la mise en place d'un audit interne. Processus logistique*.
- LOISEAU, H. (2019). L'observation documentaire à l'ère du cyberespace. RECHERCHES QUALITATIVES, 20-35.
- LUTHI Thierry , MAILLY Lionel . (2015). *Améliorer la performance de votre entreprise*. paris: Groupe Eyrolles.
- MEDDAHI, A. (2021). la fonction d'achat. Gestion des approvisionnement, 55. tipaza: Ecole national supérieur national de management.
- MOUTAOUKIL Fouad et M'BARKI Mohamed Amine et BOUNGEB Souad. (2018). Le Pilotage De La Performance Des Fournisseurs Par Les Pratiques De Gestions De Chaine Logistique Et L'apport De L'audit Combine «Qualité-Logistique» « Cas De Renault Tanger». European Scientific Journal, 117-143.
- N'DA, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines* (éd. Présence Africaine). Paris: L'Harmattan.
- Nabil HMIDCHA .(2012). *المقابلة في البحث الاجتماعي*. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، 96-109.
- NICOLAS, E. (2018). Vers la définition d'une gestion sociale de la chaîne logistique. Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 7(30), 46-67.
- NICOLAS, E. (2018). *VERS LA DÉFINITION D'UNE GESTION SOCIALE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE. ANALYSE LEXICALE DE RAPPORTS D'AUDIT*

FOURNISSEURS DE L'ENTREPRISE PATAGONIA. Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 7(30), 46-67.

PORTER Brenda , Simon Jon , HATHERLY David . (2015). Principles of External Auditing. Britain: International Federation of Accountants.

Roger PERROTIN, François SOULET. (2007). *LE Manuel des Achats*. paris: Groupe Eyrolles.

ROQUES, T. (2015). *Optimisez votre chaine logistique*. paris: AFNOR Éditions et Livres à Vivre.

ROUX Michel ,LIU Tong . (2010). *Optimisez votre plate-forme logistique*. paris: Groupe Eyrolles.

SAMAA Halima , MOUSRIJ Ahmed ,AIT HOU Mohamed . (2021). Impact des décisions logistiques sur la performance financière en se basant sur une étude de cas. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4(1), 696- 713.

SARI NUR Zeina Maya , SUSANTO Azhar. (2018, octobre). The Effect of Auditor Competency and Work Experience on Information Systems Audit Quality and Supply Chain (Case Study: Indonesian Bank). Int. J Sup. Chain. Mgt, 7(5), 747-750.

SAYEH, T. (2021). Audit d'approvisionnement.

SIREGAR Robert Tua ,SUSENA Karona Cahya , NURHIKMAH Muhammad Salahuddin , AGUSTIN Tuti , ABBAS Aries . (2020). Sustaining And Developing Disciplinary Expertise In Supply Chain Management Project-Based Organizations Member. European Journal of Molecular & Clinical Medicine, 7, 2003-2010.

SMITH Ken ,ZAJDA Joseph . (2018). Qualitative and Quantitative Methodologies. Education and Society, 36(1), 73-83.

The International Financial Reporting Standards. (2019). *AUDIT AND ASSURANCE*. london: British Library Cataloguing-in-Publication Data.

UI-HAMEEDA Waseem ,BIN MOHAMMAD Hisham , SHAHAR Hanita Binti Kadir , ALJUMAH Ahmad Ibrahim, Azizan , SYAFIQA H Binti. (2018). The effect of integration between audit and leadership on supply chain performance: Evidence from. Uncertain Supply Chain Management, 311–328.

ZIANI, A. (2019). *Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise*. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 3(4), 1-17.

أوسعيد نيسة ، بلقاضي بلقاسم. (2021). الرقابة والمراجعة لداخلية ودورها في تحسين الإجراءات المطبقة في عمليات الترميم. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 75- 84.

محمد صالح فروم. (2019). دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات العمومية و الاقتصادية . مجلة ارساد للدراسات الاقتصادية و الادارية ، 1-23.

ANNEXES

ANNEXE 01 : LOGIGRAMME DE PROCEDURES D'ACHAT

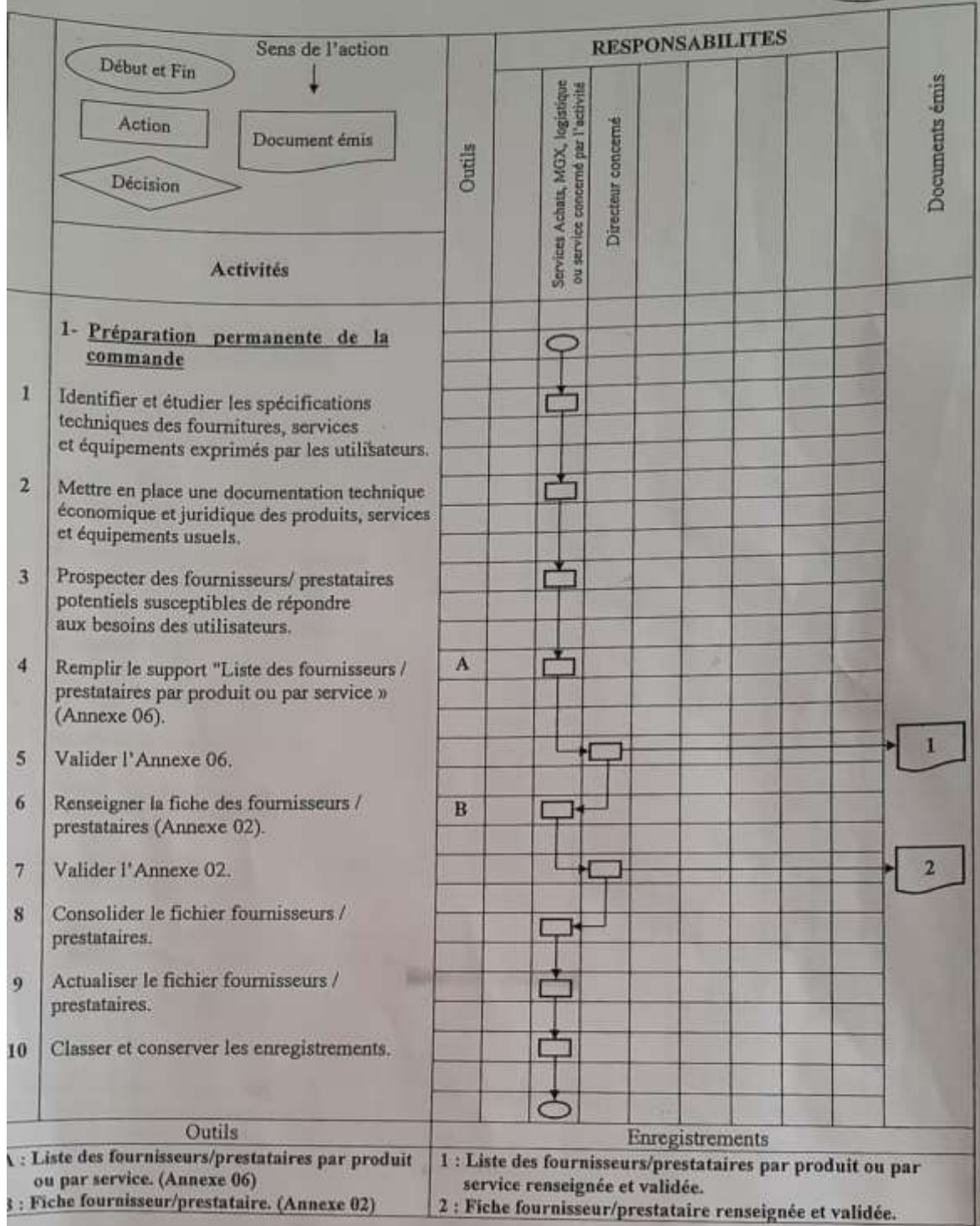
G.T.H

Procédure d'achats

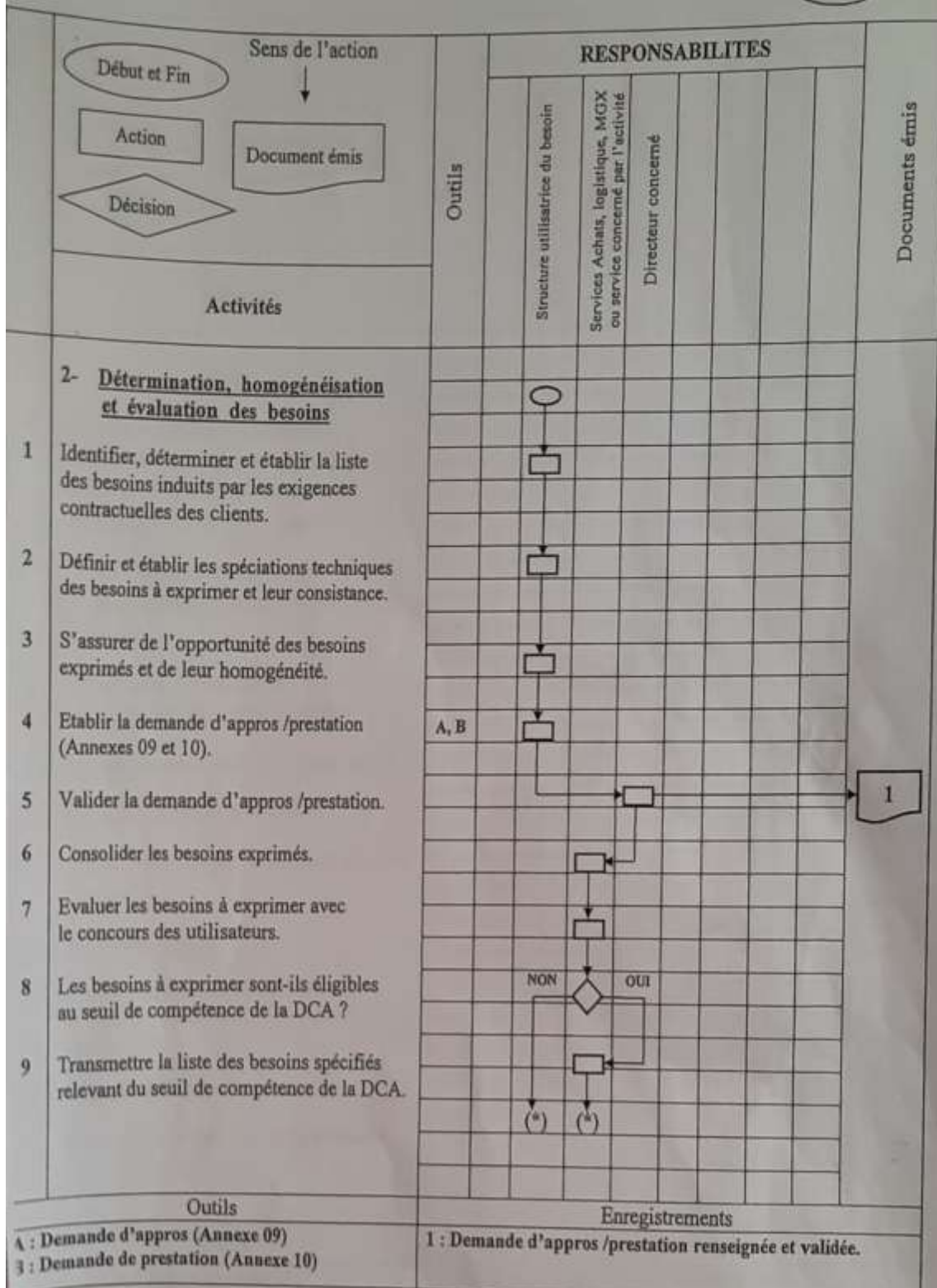
N° : PR 740.1/8
 Date : 22/10/2013
 Page : 3/108



3. LOGIGRAMME

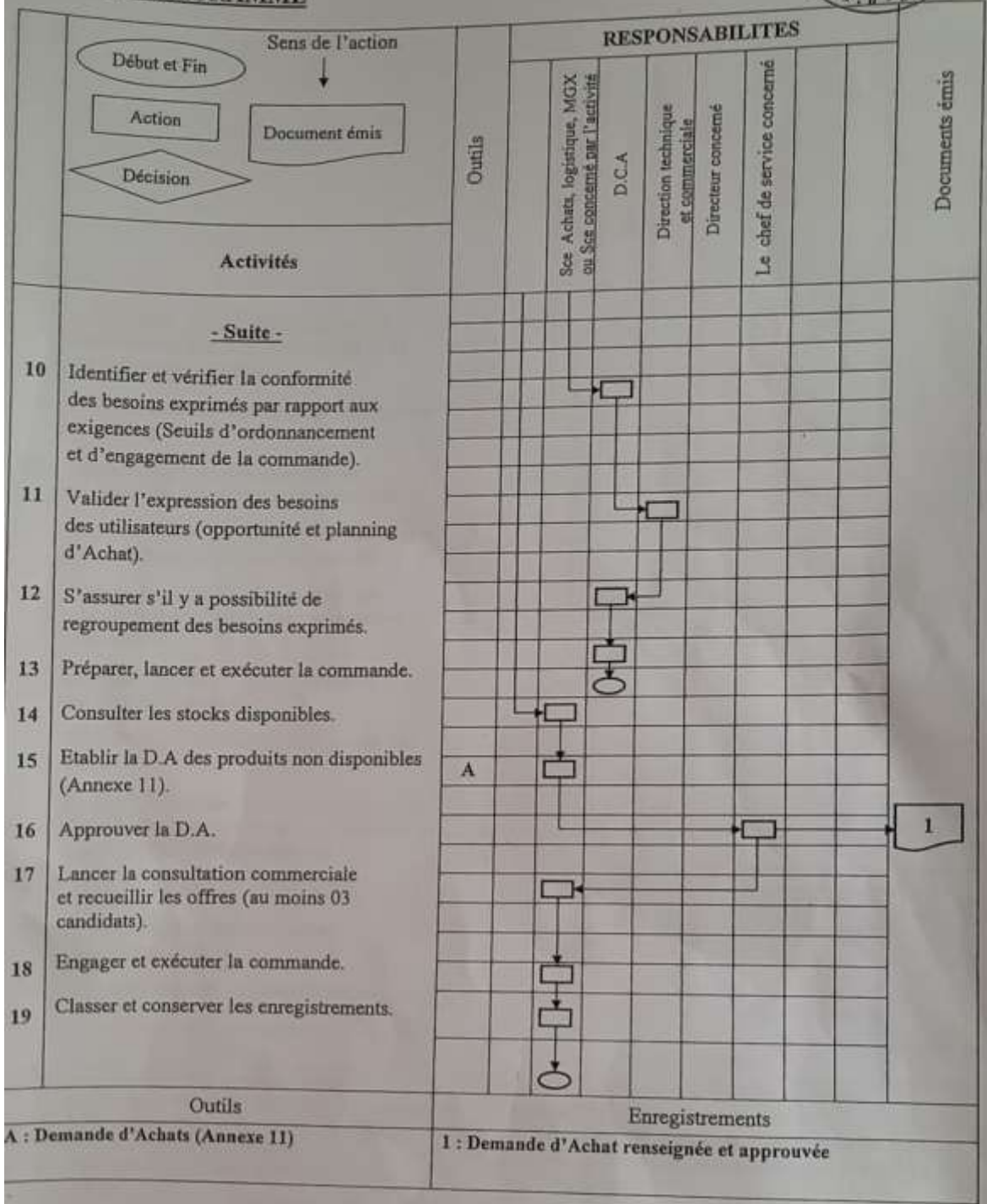


3. LOGIGRAMME

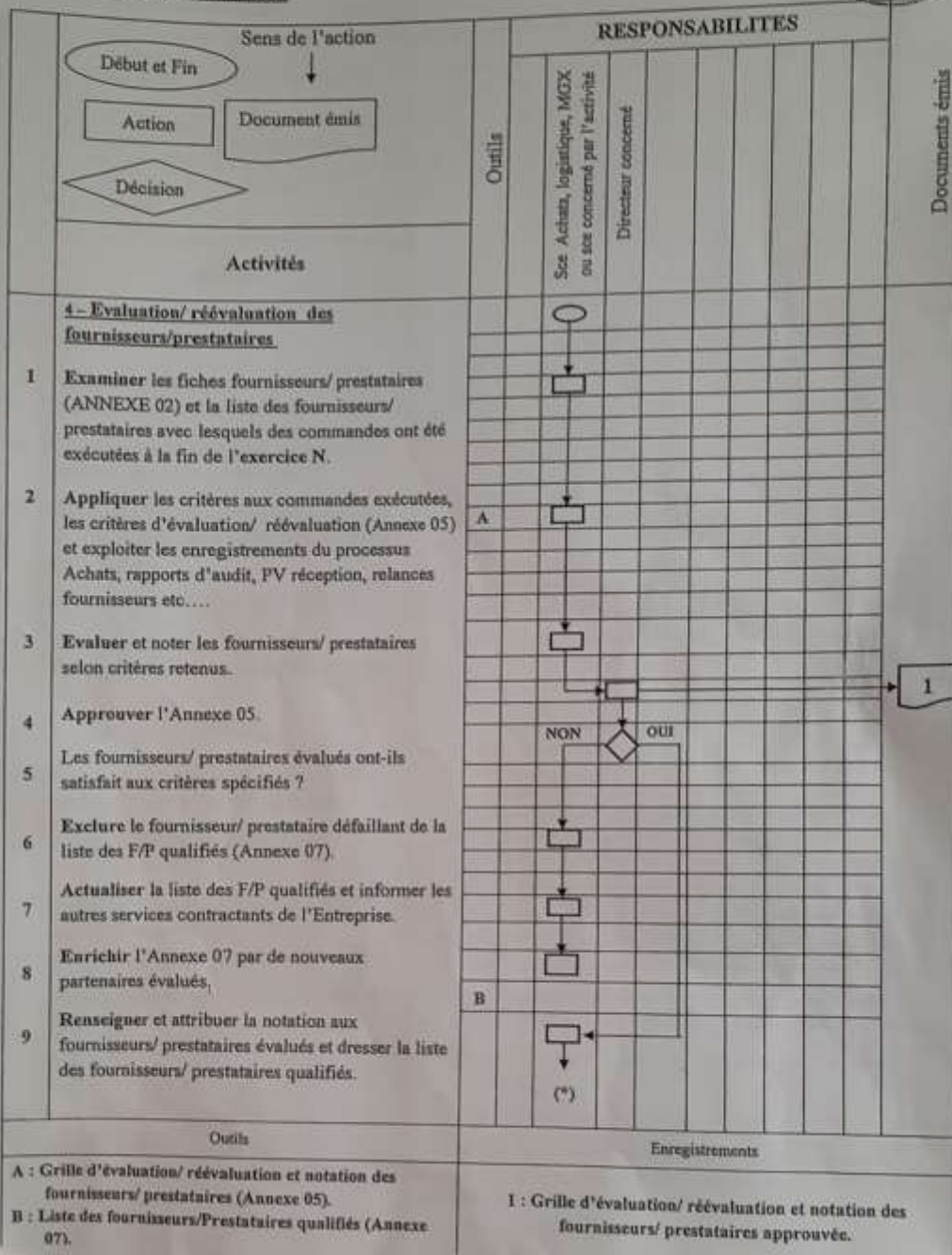




3. LOGIGRAMME



3. LOGIGRAMME



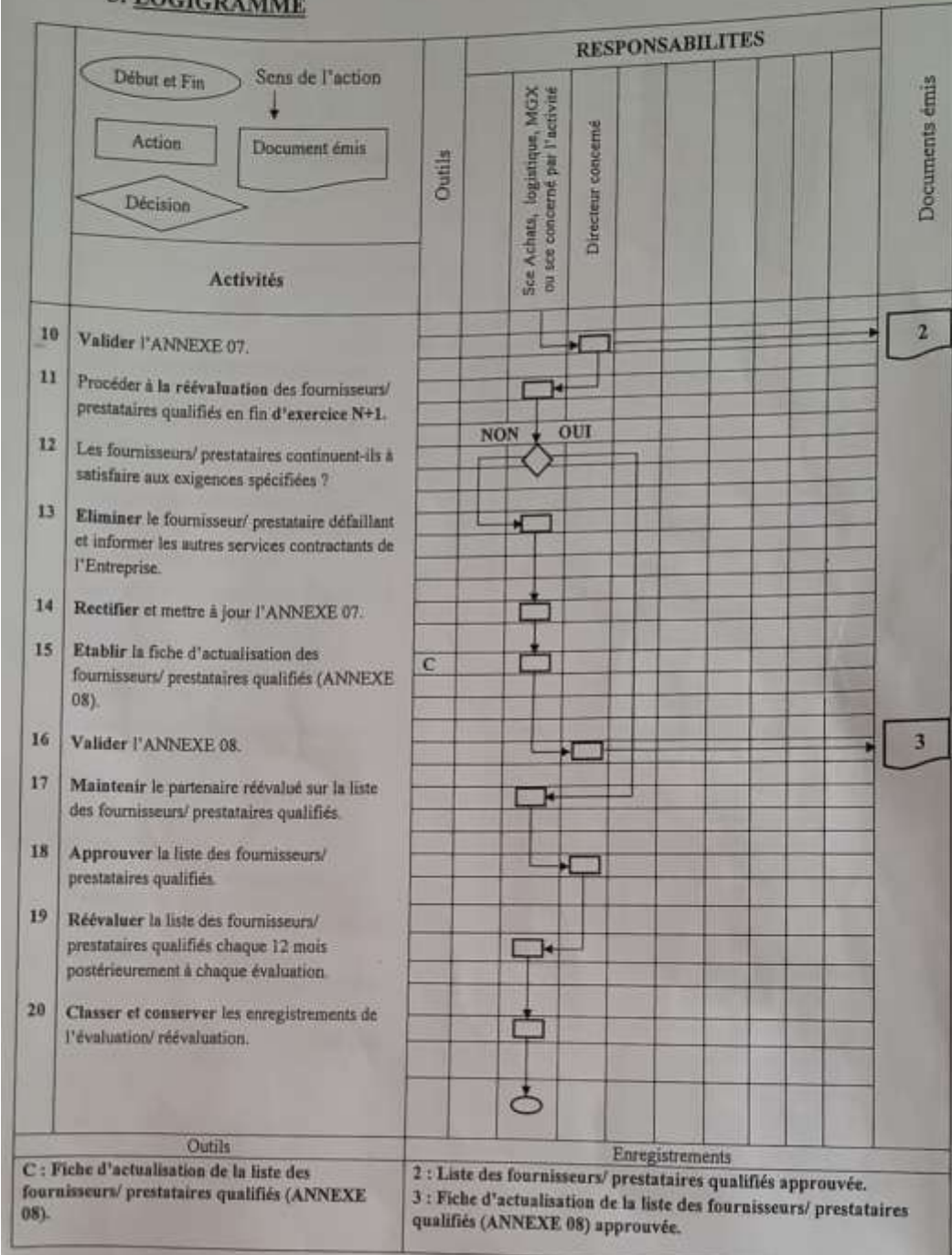
G.T.H

Procédure d'achats

N° : PR 740.1.R
 Date : 22/10/2013
 Page : 8/108

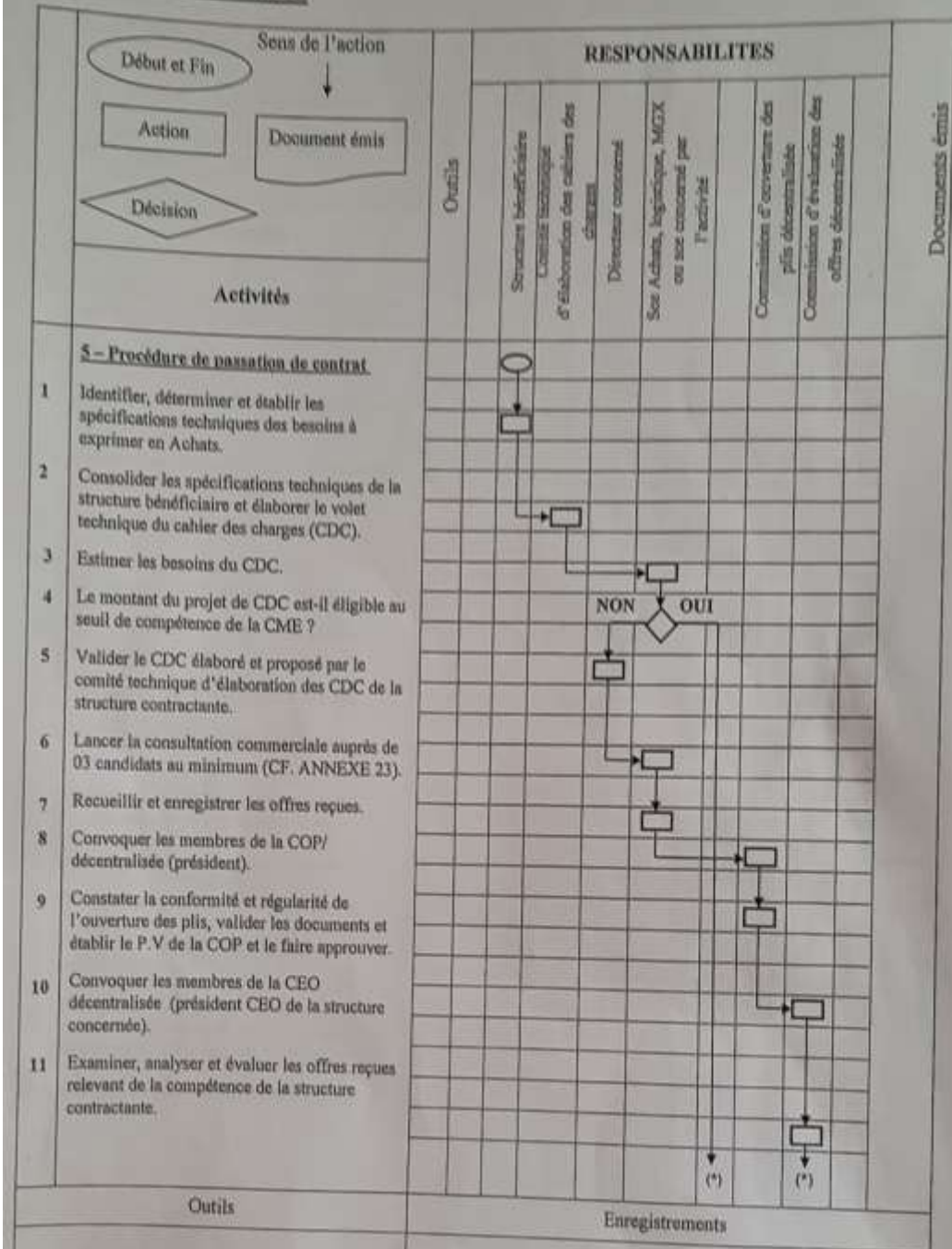


3. LOGIGRAMME



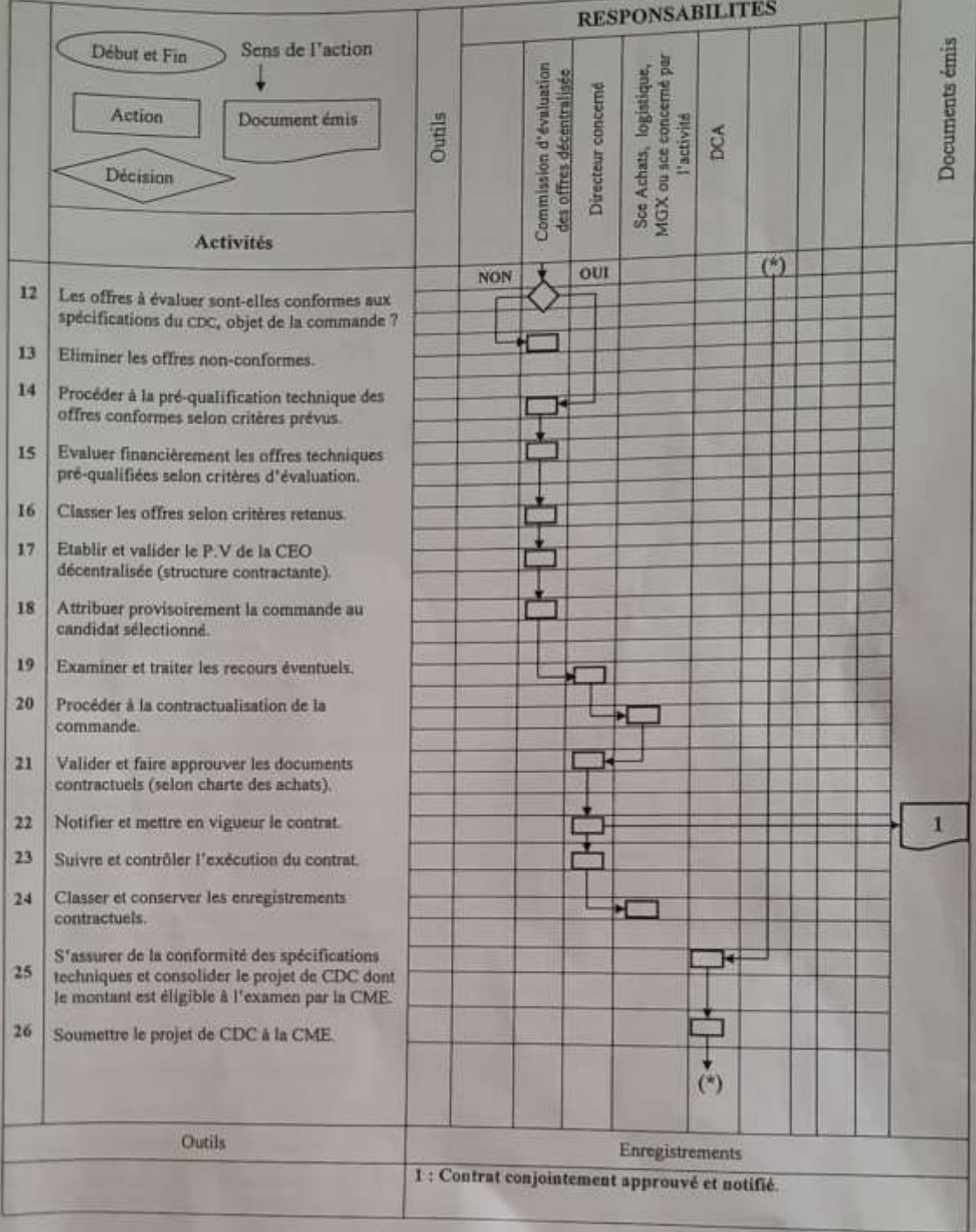


3. LOGIGRAMME



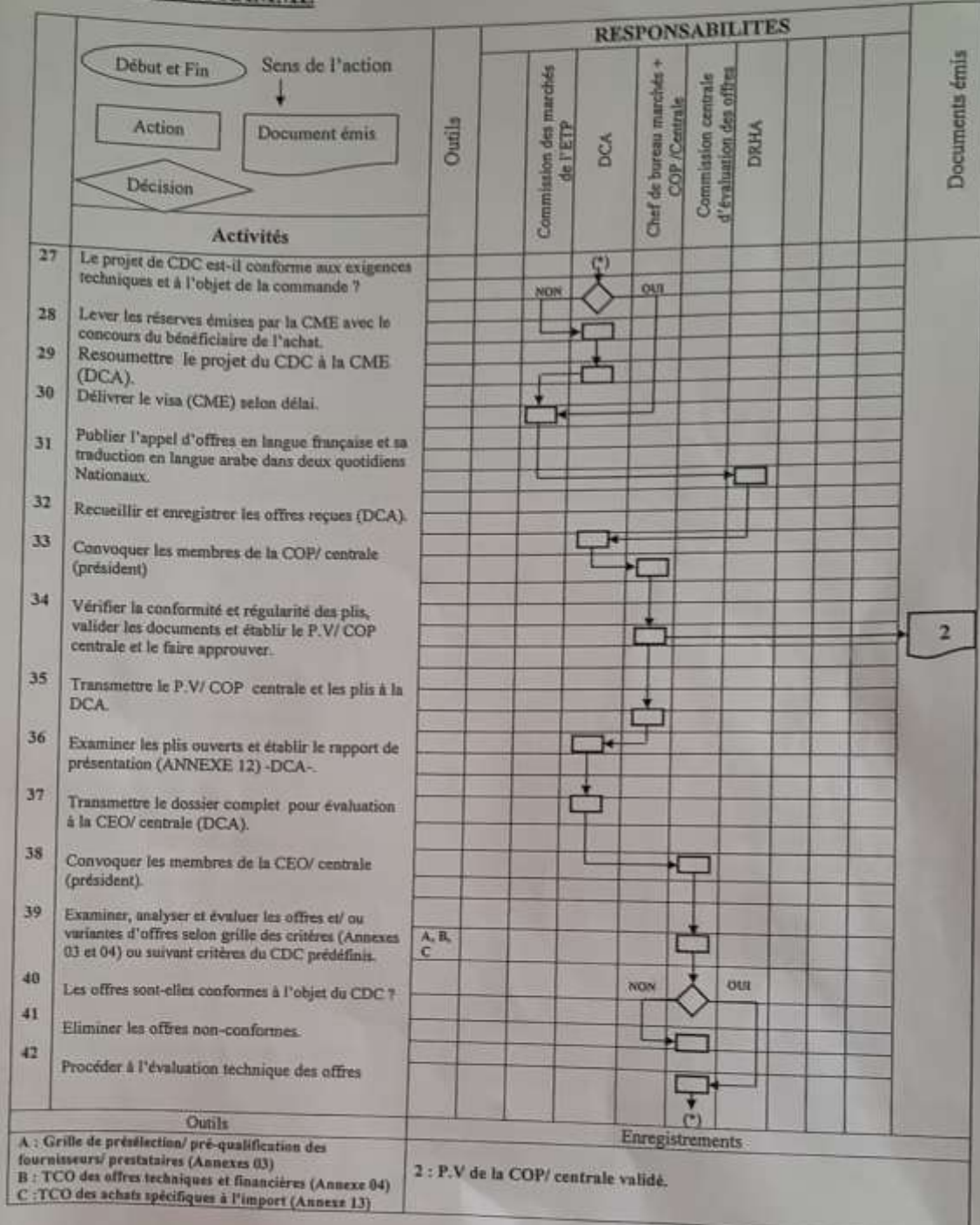


3. LOGIGRAMME



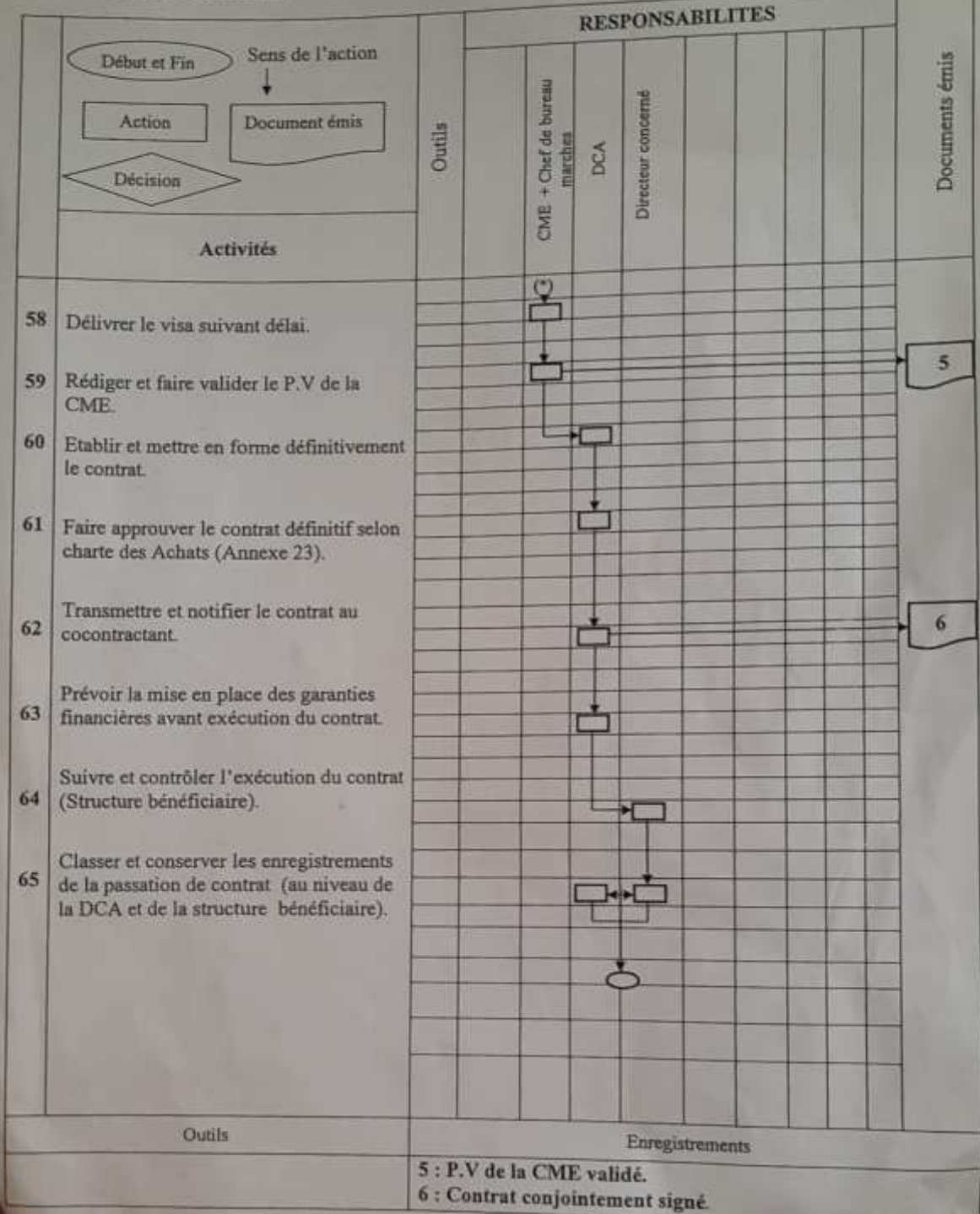


3. LOGIGRAMME





3. LOGIGRAMME



**ANNEXE 02 : FICHE
FOURNISSEUR/ PRESTATAIRE**

G.T.H	Procédure d'achats	N° : PR 7403
		Date : 22/10/2013
		Page : 75/108

ANNEXE 02 : FICHE FOURNISSEUR/PRESTATAIRE N°.....

Fournisseur/Prestataire :			
Adresse :		Date de création :	
		N.I.F : R.C N° :	
		N.I.S :	
Téléphone :	E-mail adresse :	Fournisseur Certifié : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Fax :		Norme (s) :	
Forme juridique :			
<input type="checkbox"/> SNC <input type="checkbox"/> SOCIETE ANONYME <input type="checkbox"/> SARL <input type="checkbox"/> EURL <input type="checkbox"/> EPE/SPA <input type="checkbox"/> EPIC <input type="checkbox"/> AUTRE			
Personnes habilitées à gérer les offres, commandes ou contrats, à contacter :			
Désignation	Nom	Fonction	Téléphone/Fax
Offres			
Contrats			
Désignation sommaire des matériels, Fournitures, travaux ou services pour lesquels le Fournisseur/Prestataire est qualifié :			
Qualité du Fournisseur/Prestataire :			
<input type="checkbox"/> Constructeur Producteur		<input type="checkbox"/> Concessionnaire	
<input type="checkbox"/> Prestataire agréé de services		<input type="checkbox"/> Distributeur/Revendeur	
		<input type="checkbox"/> Autres :	
Indiquer depuis quand ce Fournisseur/Prestataire est en relation commerciale avec GTH :			
Historique des commandes ou contrats satisfaits sur les trois dernières années avec GTH :			
Année :	Année :	Année :	
Montant :	Montant :	Montant :	
Observations :			

Etablie par :
(Responsable concerné)
 Nom :
 Qualité :
 Date :
 Visa :

Validée par :
(Fournisseur/Prestataire)
 Nom :
 Date :
 Visa et Cachet :

Approuvée par :
(Directeur concerné)
 Nom :
 Qualité :
 Date :
 Visa :

**ANNEXE 03 : GRILLE DE
PRESELECTION/ PRE-
QUALIFICATION DES
FOURNISSEURS**

G.T.H

Procédure d'achats

N° : PR 740.1.R₄

Date : 22/10/2013

Page : 76/108



N° :

ANNEXE 03 : GRILLE DE PRESELECTION/PRE-QUALIFICATION DES FOURNISSEURS/PRESTATAIRES

Critères de présélection/pré-qualification des fournisseurs				Critères de présélection/pré-qualification des prestataires			
Prix (HT)	Offre mieux-disante = 20 Points	Conditions de paiement	De 30 J à -60 J = 05 Points	Prix (HT)	Offre mieux-disante = 20 Points	Conditions de paiement	De 30 J à -60 J = 05 Points
	Offre moins-disante = 20 Points		De 60 J à -120 J = 10 Points		Offre moins-disante = 20 Points		De 60 J à -120 J = 10 Points
Qualification professionnelle	De 120 J à 180 J = 20 - Points	Qualification professionnelle	Fournisseur certifié/qualifié = 30 Points	Maîtrise technique de la prestation	Prestataire certifié = 30 Points	Qualification professionnelle	Prestataire homologué/agréé/qualifié = 25 Points
	Fournisseur agréé/homologué = 25 Points		Fournisseur détenant des références techniques avérées = 20 Points		Prestataire possédant des termes de références avérées = 20 Points		Attestations de bonne exécution ≤ 2 = 05 Points
	Disponibilité totale et immédiate = 30 Points		Disponibilité partielle de la commande > 80 % = 20 Points		Livraison partielle de la commande = 05 Points		Attestations de bonne exécution > 2 et ≤ 6 = 20 Points
							Attestations de bonne exécution > 6 = 30 Points

Etablie par :

Nom :

Qualité :

Date :

Visa :

Vérifiée par :

Nom :

Qualité :

Date :

Visa :

Approuvée par :

Nom :

Qualité :

Date :

Visa + Cachet :

(*) **NB :** Dans le cas où la grille de présélection/pré-qualification serait établie sur la base de critères autres que ceux déterminés sur cette annexe, il y a lieu de justifier le recours à leur choix et de leur définir des exigences et des notations adéquates.

**ANNEXE 04 : TABLEAU
COMPARATIF DES OFFRES
TECHNIQUE ET FINANCIERE**

G.T.H	Procédure d'achats	N° : PR 740 /SR
		Date : 22/10/2013
		Page : 77/108



ANNEXE 04 : TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES TECHNIQUES ET FINANCIÈRES

Demande d'achat Demande de prestation N° : Du : N° :

Évaluation des fournisseurs	Fournisseur A					Fournisseur B					Fournisseur C					Fournisseur/Prestataire retenu	
	Prix (HT)	Conditions de paiement	Qualité Profes	Disp. Immédi	Note finale	Prix (HT)	Conditions de paiement	Qualité Profes	Disp. Immédi	Note finale	Prix (HT)	Conditions de paiement	Qualité Profes	Disp. Immédi	Note finale		Nom
Designation																	

Établi par :
 Nom :
 Qualité :
 Date :
 Visa :

Vérfié par :
 Nom :
 Qualité :
 Date :
 Visa :

Approuvé par :
 Nom :
 Qualité :
 Date :
 Visa :

(*) **NB : 1)** Selon qu'il s'agisse d'une évaluation d'un prestataire ou d'un fournisseur, ce support sera adapté aux critères de présélection et de pré-qualification qui lui auront été déterminés.
NB : 2) Ce support sert d'outil d'évaluation et de sélection du fournisseur/prestataire sur la base de la grille des critères de présélection/pré-qualification déterminés sur l'annexe 3.

**ANNEXE 05 : DEMANDE
D'APPROVISIONNEMENT**

**ANNEXE 06 : DEMANDE
D'ACHAT**

**ANNEXE 07 : FICHE ANALYTIQUE
DU PROJET DE CONTRAT**

G.T.H	Procédure d'achats	N° : PR 740.1.R
		Date : 22/10/2013
		Page : 108/108

ANNEXE 27 : FICHE ANALYTIQUE DU PROJET DE CONTRAT

I) PRESENTATION DU PROJET DE CONTRAT

- Service contractant :
- Partenaire cocontractant :
- Objet du contrat :
- Délai d'exécution :
- Montant en devises : taux et date de change :
- Montant global du contrat (TTC) : (en chiffres)
..... (en lettres)
- Mode de passation :
- Date de publication de l'appel à la concurrence :
- Délai de validité des offres :
- Date de clôture de l'appel à la concurrence :
- Garantie proposée :

II) OUVERTURE DES PLIS ET EVALUATION DES OFFRES

- a) Ouverture des plis
 - Nombre de CDC retirés :
 - Nombre de plis reçus :
 - Nombre de plis rejetés par la COP :
 - Motifs des rejets :
 - Candidats ayant retiré le CDC :
- b) Evaluation des offres
 - Critères de sélection du soumissionnaire et notation obtenue :
 - Critère 1 : Notation :
 - Critère 2 : Notation :
 - Etc.....
 - Décision de la CED :
 - Recours éventuels :

III) CONDITIONS DE PAIEMENT

- Prix ferme ou révisable :
- Mode de paiement/ Transfert :
- Modalités de règlement :

IV) AVANTAGES COMPLEMENTAIRES :

ETABLIE PAR :

Nom :
Qualité :
Visa :

VALIDEE PAR :

Nom :
Qualité :
Visa :

**ANNEXE 08 : BON DE
RECEPTION**

**ANNEXE 09 : BON DE
RECEPTION DE FOURNITURES A
L'IMPORT**

ANNEXE 10 : BON DE COMMANDE

**ANNEXE 11 : BON DE SORTIE
DU MAGASIN**

**ANNEXE 12 : MODELE DE LA
LETTRE DE SOUMISSION**

G.T.H	Procédure d'achats	N° : PR 7401/R
	LETTRE DE SOUMISSION	Date : 22/06/2018 Page : 95/08

ANNEXE N° 21

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Service contractant:

MODELE DE LA LETTRE DE SOUMISSION

Je soussigné (e),

Nom et prénom :

Profession :

Demeurant à :

Agissant au nom et pour le compte de :, inscrit (e) au registre du commerce, au registre de l'artisanat et des métiers ou autre (à préciser) de :

Après avoir pris connaissance des pièces du projet de marché et après avoir apprécié, à mon point de vue et sous ma responsabilité, la nature et la difficulté des prestations à exécuter :

Remets, revêtus de ma signature, un bordereau des prix et un détail estimatif, établis conformément aux cadres figurant au dossier du projet de marché.

Me soumetts et m'engage envers (indiquer le nom du service contractant) :

à exécuter les prestations conformément aux conditions du cahier des prescriptions spéciales et moyennant la somme de (indiquer le montant du marché en dinars et, le cas échéant, en devises étrangères, en chiffres et en lettres, et en hors taxes et en toutes taxes)

M'engage à exécuter le marché dans un délai de : (indiquer le délai en chiffres et en lettres)

Le service contractant se libère des sommes dues, par lui, en faisant donner crédit au compte bancaire ou CCP n° auprès :

Adresse :

Affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que la dite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-156 du 8 Juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à, le

Le soumissionnaire

(nom, qualité du signataire et cachet du soumissionnaire)

NB : En cas de groupement, le chef de file doit mentionner qu'il agit au nom du groupement et préciser la nature du groupement (conjoint ou solidaire).