

Audit de la Fonction Approvisionnement / Achats

Réalisé par:

- Dounia QUASSID
- Wafaa ROUISSA
- Mouaad FENAN
- Fadwa BOUTLANE
- Anas RAHMOUNI

PLAN:

Première Partie: La Fonction Approvisionnement **Achats**

1. Généralités

1) Définition de la fonction Approvisionnement

2) Politique de l'Approvisionnement

3) Missions et tâches de l'Approvisionnement

4) Objectifs de l'Approvisionnement

5) Organisation de la fonction Approvisionnement



II. La Fonction des Achats

1) Définition des Achats

2) Evolution de la fonction Achat

3) Impact sur l'activité de l'Entreprise

4) Gestion des Achats

5) Procédure d'Achat



III. Les Stocks

1) Définition

2) Rôle des stocks

3) Organisation des magasins

4) Surveillance des stocks

5) Gestion des stocks

6) Méthode de valorisation des stocks

Deuxième Partie: L'Audit de la Fonction **Approvisionnement**



I. L'Audit

1) Définition

2) Le rôle de l'audit

3) Les outils de l'audit

4) La finalité de l'audit

- 
- 
- II. **L'Audit de la Fonction Approvisionnement**
Achats
 - 1) **Diagnostic**
 - 2) **Pronostic**
 - 3) **Thérapeutique**

Introduction:

- A l'heure où le poids des achats et approvisionnement dans le prix de revient ne cesse d'augmenter, les entreprises cherchent à mesurer plus précisément la performance de cette fonction.
- Ainsi, l'Audit de fonction approvisionnement achats doit établir la communication au sein de l'entreprise : dans le service, entre les services, vers la direction Générale, mais aussi permettre la communication vers l'extérieur (vers les fournisseurs).

- La mesure de la performance achats doit être un outil de management, d'aide à la définition des priorités, et permettant de motiver le service. Elle doit également permettre la mise en valeur de la contribution de l'approvisionnement ; création de valeur, avantages concurrentiels.
- L'évaluation se fait sur plusieurs niveaux : économiques, humains, organisationnels, de processus, qualités produits, fournisseurs appréciation des risques.




Première Partie:
La Fonction
Approvisionnement/ Achats

I. Généralités

1) Définition:

La fonction approvisionnement se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Son rôle est de satisfaire les besoins en fournitures et services des autres fonctions de l'entreprise au meilleur coût et dans le respect des quantités , de la qualité et des délais exprimés .



La nature des approvisionnements traités est très variée : matières premières , pièces de rechange, matières consommables ,emballage merchandise , mais aussi énergie, transport , investissements...



La fonction approvisionnement recouvre deux aspects :


- **La gestion des achats**
- **La gestion des stocks.**

2) Politique:

C'est l'ensemble des règles qu'une entreprise se fixe pour ses approvisionnements.


Deux méthodes sont envisageables pour l'approvisionnement en matière ou marchandise:

-



a) Une seule commande pour constituer les stocks nécessaires à toutes les consommations ou toutes les ventes.

Cette méthode permet de bénéficier des prix réduits de la part de fournisseurs mais elle entraîne un coût de stockage élevé.



b) Des besoins en matière première et marchandises en plusieurs commandes .

Cette méthode réduit les couts de stockage mais entraine inévitablement des couts d'approvisionnements supplémentaires.




3) Mission et tâches:

a) La mission de la fonction Approvisionnement est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

b) Les Tâches

- **Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions ;**
- **Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter ;**

- 
- Rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux;
 - Programmer, passer les commandes d'achats ;
 - Suivre les livraisons des commandes ;
 - Contrôler les réceptions des commandes ;

- 
- **Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;**
 - **Gérer les stocks ;**
 - **Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.**



4) Les objectifs:

Les objectifs de la fonction approvisionnement
sont au nombre de neuf:


1) Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise :

- ✓ Contribuer à l'augmentation des revenus et à la réduction des coûts de l'organisation;
- ✓ Meilleur produit avec des coûts plus bas, donc une meilleure marge bénéficiaire brute et une augmentation des ventes si une partie des économies est retournée aux clients afin de stimuler les ventes.



2) Assurer un apport continu des matières, des fournitures et des services nécessaires à l'exploitation de l'organisation.

✓ **Il faut éviter les pénuries en tout temps**



3) Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible.

✓ **Avoir un stock le plus bas possible afin de maximiser les ratios de ceux-ci.**

4) Conserver et même améliorer la qualité

- ✓ **Une amélioration continue de la qualité des intrants de l'organisation a un effet direct sur la capacité d'une organisation de conserver sa position concurrentielle .**

5) Retenir les services des meilleures fournisseurs

- ✓ **Trouver les meilleures sources possible, afin d'obtenir la meilleure valeur pour notre organisation. Il s'agit ici de trouver et faire affaires avec les meilleurs fournisseurs pour l'organisation.**


6) Standardiser le plus possible les articles acquis et les procédures d'acquisition.

- ✓ **La standardisation permet d'avoir un processus stable et assujetti à l'amélioration continue. Plus les systèmes sont standards et efficaces, plus le département de l'approvisionnement aura un meilleur rendement.**



7) Acquérir les biens et les services requis au plus bas coût total de possession

- ✓ **Le service d'approvisionnement doit toujours obtenir la meilleure valeur pour son organisation, et ce, dans une perspective globale.**



8) Établir des relations harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'organisation

- ✓ **Il faut travailler en équipe avec tous les autres départements de l'organisation.**

9) Atteindre les objectifs concernant l'approvisionnement au moindre coût.

- ✓ **Afin d'arriver à cet objectif, le service doit utiliser et appliquer des outils d'amélioration continue.**

- **Ex : Amélioration des processus de négociation, amélioration des processus de gestion des commandes, création de partenariat gagnant avec les fournisseurs**

5) Organisation

Il y a un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures de cette fonction.

Dans certains cas, elle est rattachée à la fonction « production ».



**Sans vouloir définir un modèle normatif
d'organisation, cette fonction comprend,
généralement trois services :**

- Un service « Études »

- Un service « Achats »

- Un service « Magasins et Stocks »


II. Les Achats

1) Définition

C'est la fonction assurant la mise à disposition de l'entreprise des produits et des services primordiales à son activité en conformité avec ses besoins de sécurité, de qualité et de coût global.

2) L'évolution de la fonction Achats:

- La fonction d'Achats a vu une évolution remarquable du point de vue financier et fonctionnel de l'entreprise c'est à dire en terme de Chiffre d'Affaire investi à l'acquisition des biens et services de production ainsi que les responsabilités liées aux acheteurs.



• De nos jours la fonction d'Achats acquière une importance stratégique (elle nécessite une vision à long terme). D'une part à cause de l'importance du coût d'achat et d'autre part il convient de plus en plus de répondre aux besoins en matières premières d'une manière correcte et adéquate.

3) L'impact de la fonction Achats sur l'activité de l'entreprise

La fonction achat a un impact direct sur:

a) Prix/coût:

- **Mise en concurrence des fournisseurs potentiels;**
- **Achat en quantité importante;**
- **Minimisation des coût d'acquisition et possession des stocks.**



b) Qualité:

Choisir la meilleur qualité qui répond et satisfait les objectifs d'acheteur et par conséquent de l'entreprise cliente.

c) Continuité:

- **Prévision des besoin de l'entreprise;**
- **Analyse de la santé financière de l'entreprise;**
- **Lier des relation de partenariat avec les fournisseurs qui consiste a avoir des relations a long terme avec eux.**



d) Sécurité :

- Assurer une continuité de livraison auprès des fournisseurs de l'entreprise;
- S'assurer de la solidité des fournisseurs.

e) Flexibilité :

- Choix du fournisseur;
- Améliorer des relations client /fournisseur.



4) La gestion des achats

a) L'approche traditionnelle de la GA:


Mettre en concurrence les différents fournisseurs potentiels et sélectionner ceux qui offrent les meilleurs produits.



b) L'approche moderne: gestion des fournisseurs
Comporte deux aspects différents:

➤ **La gestion fournisseur:**

L'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel par l'établissement des relations d'ordre stratégique avec les fournisseurs

- 
- **Le partenariat acheteurs-fournisseurs:**
Ce partenariat est fondé sur une dépendance mutuelle à long terme entre un acheteur et les fournisseurs qui peuvent garantir une qualité supérieure et une livraison rapide et fiable.

5) La procédure d'Achat:

- Dans un système de sélection de fournisseurs, il est nécessaire de faire une première élimination entre les fournisseurs potentiels, d'évaluer les fournisseurs restants, et enfin de sélectionner le (ou les) meilleur(s) fournisseur(s) selon l'objectif visé de qualité et de coût.
- Cette phase de sélection suppose que soit menée une recherche d'informations préalable, s'appuyant sur les résultats d'une étude de marché achat, de demandes de prix ou d'appels d'offres.

a) Négociation

- La négociation se fait dans le but de préciser les propositions et de définir pour l'acheteur le meilleur compromis possible (respect des spécifications, prix, délai, conditions de paiement, etc.).
- Cette négociation permet aussi presque toujours d'affiner encore la comparaison entre les Fournisseurs, et d'aboutir enfin à une sélection.

b) Passation de la commande

- Après la négociation, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande. Cette commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties :D'où l'importance de faire attention au contenu de la commande passée.
- Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des deux parties.

Pour cette raison, elle comporte en général les renseignements suivants :



- **Nom et adresse de l'entreprise qui commande ;**
- **Numéro de commande et sa date ;**
- **Nom et adresse du fournisseur ;**
- **Description et quantité des articles ou fournitures commandés ;**
- **Prix des articles (Prix Unitaire et prix total);**

- Instruction générale (marques des colis, nombre d'exemplaires de la facture, etc.) ;
- Instruction d'expédition (destinataire, mode de transport, itinéraire) ;
- Date de livraison ;
- Conditions de paiement ;
- Escompte ;
- Signature de l'acheteur.

- Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat. Ces C.G.A. sont une partie essentielle de la commande puisqu'elles définissent les termes généraux du contrat liant les deux parties.

Dans le cas le plus simple, le Bon de Commande est réalisé en 5 exemplaires :

- **Un (l'original) pour le fournisseur ;**
- **Un second au fournisseur de façon à ce qu'il le renvoie comme accusé de réception (ce qui signifie qu'il fait le nécessaire, là que le contrat est véritablement signé) ;**
- **Un troisième est retourné au service demandeur ;**

- 
- 
- Une copie est transmise au service de réception en vue de lui permettre de planifier sa charge de travail future, et par ailleurs de mieux identifier la livraison ;
 - Une dernière copie reste aux achats afin de compléter le dossier d'achat.

Assez souvent, ces exemplaires sont complétés de la façon suivante :

- **Un sixième pour la comptabilité, l'informant de l'engagement financier, et permettant ensuite d'effectuer la vérification de facture**
- **Un septième au contrôle de qualité ;**
- **Un huitième au service des prix de revient ;**
- **Enfin plusieurs autres afin d'archivage ou de façon à servir ultérieurement comme accusé de réception.**



c) Suivi de la commande

- Il est bien nécessaire de suivre les commandes après leur expédition par le fournisseur.
- Il n'est rentable d'effectuer un suivi que pour les commandes importantes en quantité et/ou en valeur. (Application de la règle 20/80).
- Ce suivi est fait à travers des relances. On contacte le fournisseur pour s'assurer du respect des délais de livraison.

d) Réception de la livraison

Consiste à:

- Recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- Signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- Identifier et enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;

- 
- 
- **En informer les achats, le magasin, les services utilisateurs et le contrôle;**
 - **Et mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.**



e) Contrôle Quantitatif

Les réceptions sont formellement enregistrées sur les bons de réception.
Ce document précise :

- L'identité du fournisseur
- Le n° de commande,
- La quantité reçue,
- La quantité rejetée éventuellement (abîmée dans le transport).

f) Contrôle De Qualité

- Lorsqu'un contrôle systématique est nécessaire, il faut l'effectuer dès la réception avant la mise à disposition des marchandises.
- Ce contrôle sera effectué par rapport à certaines spécifications définies au cahier des charges, et donnera lieu à un rapport de contrôle.

- 
- 
- **Si les résultats sont positifs, les achats en seront informés, ainsi que la comptabilité, et la commande pourra être soldée.**

Dans le cas contraire, la commande n'est pas soldée et deux éventualités se présentent :

- **Les achats retournent au fournisseur les marchandises défectueuses.**
- **Ou bien ils disposent de ces marchandises en faisant jouer par ailleurs une clause de Pénalité vis-à-vis du fournisseur.**

g) Vérification de la facture



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



Dans le cas où la facture arrive avant les marchandises:

1) Retenir le paiement jusqu'à ce que la commande soit soldée :

■ Respecte d'abord un principe élémentaire qui n'a rien à voir avec un manque de confiance vis-à-vis du fournisseur.

- 
- 
- **Évite ensuite de procéder à une demande d'avoir chez le fournisseur, puisque les remboursements sont assez peu pratiqués.**

2) Payer avant qu'une commande ne soit soldée totalement, ou même reçue :

- **Permet parfois de bénéficier de l'escompte proposé si le délai contractuel court à réception de la facture,**
- **Ou bien évite de répercuter sur le fournisseur des délais administratifs et de contrôle dont il n'est pas responsable.**

III. La fonction des stocks

1) Définition du stock


C'est l'ensemble des articles rassemblés à l'intérieur de l'entreprise et en attente d'utilisation.

- Les stocks sont indispensables à l'entreprise dans la mesure où ils lui évitent les ruptures qui engendrent l'arrêt de la production et parfois la perte de certains clients. Mais les stocks coûtent cher.

2) Le rôle de la gestion des stocks:

Pourquoi des stocks ?

- Pour assurer une régulation entre deux flux non synchronisés qui présentent des irrégularités de débit.
- Pour éviter une pénurie passagère (stocks de précautions).
- Pour profiter des conditions favorables sur les prix (stocks de spéculations).

- 
- Pour faire vieillir ou stabiliser une matière (bois, vin, ...).
 - Pour réduire les délais de mise à disposition (produits finis, pièces de rechange).

3) L'organisation des magasins:

Le magasin est le lieu où sont reçus, stockés et distribués tous les articles entrant dans l'entreprise . L'organisation des magasins doit obéir à certains principes d'implantation, d'entreposage, et de classement.

a) L'implantation:

L'implantation dépend du matériel entreposé dans le magasin. Le matériel de petite dimension doit être rangé le plus près possible du bureau du magasin pour pouvoir le surveiller facilement. Les articles de sorties fréquentes seront placés près du point d'enlèvement le plus accessible.

b) L'entreposage:

Dans l'entreposage, il faut tenir compte des mouvements même des articles stockés. Par exemple, les articles qui sortent fréquemment doivent être rangés près de la porte et ceux dont on n'a pas souvent besoins seront laissés loin de la porte.

Il faut aussi éviter de ne distribuer que les derniers articles arrivés parce que les autres articles risquent d'être détériorés.

c) Le classement:

Le magasin de stockage doit être composé de zones qui sont des espaces pour l'entreposage du matériel de grande dimension, et des casiers en bois ou métalliques qui servent à ranger les articles de faible dimension.

Le classement est un dispositif qui permet de repérer ces zones et ces casiers. Les zones sont généralement désignées par des lettres et les casiers par des chiffres.

4) La Surveillance des Stocks:

- **On doit surveiller les stocks pour pouvoir les gérer.**
- **Pour optimiser les coûts et les quantités de marchandises gérées dans un stock, nombreuses méthodes sont mises en application. A chacune d'elles, correspond une analyse précise à travers laquelle on recherche un résultat pour mieux interpréter une situation et prendre les décisions appropriées pour l'améliorer si nécessaire. Il existe deux principales méthodes : la méthode de Pareto et la classification ABC.**

a) Loi de Pareto (ou 20/80):

« Le principe de Pareto est la méthode générale permettant de trier un quelconque agrégat en deux parties : les problèmes vitaux et les problèmes plus secondaires - dans tous les cas, l'application du principe de Pareto permet d'identifier les propriétés des problèmes stratégiques et de les séparer des autres »

D'après cette méthode, l'analyse des stocks consiste à rechercher les 20% des articles en nombre représentant 80% de la valeur totale du stock. A ces derniers, il sera appliqué un suivi rigoureux car, l'engagement financier supporté est assez élevé. Le reste des articles, de moindre valeur, seront quant à eux gérés avec un peu plus de souplesse.

b) La méthode ABC :

- Propose de retenir le critère la valeur annuelle consommée et de prendre en compte à la fois le prix des articles et la quantité consommée pour classer les articles
- C'est une variante de la loi de Pareto, qui fait une répartition plus détaillée des articles en stock.

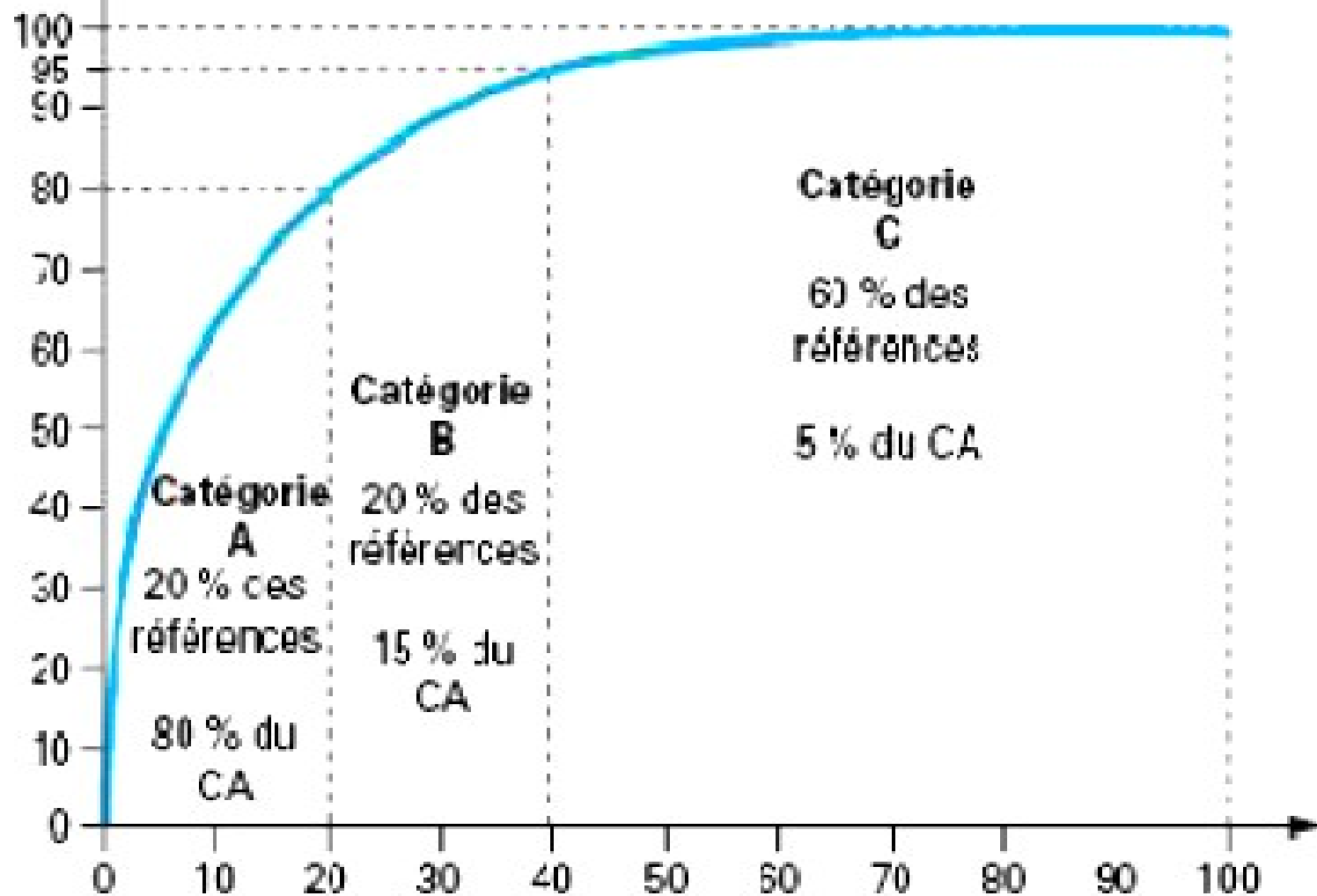
La méthode ABC propose de ranger les articles dans 3 classes :

- les articles A 80% de la valeur consommée pour 20% des articles.
- les articles B 15% de la valeur consommée pour 20% des articles.
- les articles C 5% de la valeur consommée pour 60% des articles.

LES ETAPES DE LA METHODE:

- Calcul de la consommation annuelle par article (en valeur);
- Classement des articles dans l'ordre des valeurs décroissantes;
- Calcul du pourcentage par rapport au total;
- Définition des tranches A, B, C
- Représentation graphique .

% cumulé du CA ▲



% des références de produits (classés par ordre décroissant du CA)

- La méthode ABC vise à aider le gestionnaire à accorder plus d'attention aux unités les plus importantes dans le stock.
- C'est une méthode sélective dans la mesure où le groupe d'articles appartenant à la classe A nécessite une gestion rigoureuse (réapprovisionnement une fois par mois par exemple)
- Le Groupe appartenant à la classe B ne sera réapprovisionné qu'une fois par trimestre et le groupe de la classe C fera l'objet de commandes exceptionnelles.

5) La Gestion des Stocks:

- Après avoir déterminé la constitution des stocks selon l'une des méthodes citées ci-dessus, il faut penser à une manière de gérer ces stocks.
- La méthode la plus utilisée pour la gestion des stocks et des commandes est tirée du modèle de WILSON.

- Modèle de WILSON:
- Il a pour objectif d'optimiser la quantité Q à commander, trouver ainsi le nombre de commandes à passer et le délai séparant chaque réception de commande qui minimisent le coût total.
- Il est basé sur les hypothèses suivantes:
 - Le coût d'achat unitaire est fixe
 - La consommation est régulière et fixe
 - Les délais de livraison sont respectés (Absence de rupture de stock)



Cette Méthode retient deux catégories de coûts liés aux approvisionnements :

- Le coût de commande ou de passation

Et



- Le coût de stockage ou de possession



Le coût de commande ou de passation :

Ce coût est lié à l'existence des fonctions approvisionnement, réception et comptabilité fournisseurs.

Il se compose des principaux éléments suivants :

- 
- 
- Salaires et charges des approvisionnements, réception et comptabilité fournisseurs;
 - Frais de déplacement des acheteurs et contrôleurs itinérants;
 - Frais de poste, téléphone, télex;

- 
- 
- Montant des fournitures des services déjà cités;
 - Amortissement ou location des locaux, du matériel et du mobilier;
 - Prix de l'énergie ;
 - Coût du service informatique.....

Formule

Coût passation

=

***coût pour une commande x nombre de
commandes***

Le coût de stockage ou de possession :

Ce sont les coûts liés en général aux stocks existant dans l'entreprise.

Formule:

$$\begin{aligned} & \text{Coût de possession} \\ & = \\ & \text{le taux de maintien en stock en \% } \times \\ & \text{Valeur du stock moyen} \end{aligned}$$



Il est composé des principaux éléments suivants:

- Taux de l'argent immobilisé dans les stocks;
- Salaires et charges de la gestion des stocks et des magasins;
- Location ou amortissement des locaux, machines, matériel et mobilier utilisés;
- Frais d'énergie;
- Primes d'assurance;
- Pertes par détérioration, vol, erreurs,...

- Le calcul de la quantité optimale ou économique à commander est le suivant:

$$Q_e = \sqrt{\frac{2 * C * F}{P_u * t}}$$

Avec:

- C: Consommation
- F: Coût de passation
- P_u : Prix Unitaire
- t : Taux de possession

- 
- 
- Le nombre optimal de commandes à passer est le suivant:

$$\underline{N = (\text{Consommation}) / (\text{Quantité économique})}$$

■ Analyse critique du modèle de Wilson

-
Cet outil d'aide à la décision comporte des limites qui tiennent à :

- La nature des produits gérés : s'applique aux produits durables et non périssables
- La nature de l'activité de l'entreprise : s'adapte mieux aux entreprises industrielles qui nécessitent une gestion des stocks rigoureuse

- La taille de l'entreprise : modèle valable que pour les grandes entreprises qui ont de gros besoins d'achat et de stockage
- L'application même du modèle : ne tient pas compte des variations de prix.
- Enfin, ce modèle est dépassé face à d'autres modèles de gestion du stock comme le juste à temps et le Kanban.

5) Méthodes de Valorisation des Stocks:

a) Le Coût Moyen Unitaire Pondéré: (CMUP)

Cette méthode permet de :

- Valoriser le stock et les sorties de stock au coût moyen.

Et exige que :

- Ce coût moyen soit recalculé à chaque entrée en stock.

La formule :

$$\text{CMUP} = \frac{\text{Valeur stock} + \text{Valeur de l'entrée}}{\text{Quantité totale}}$$

Les avantages et les inconvénients de la méthodes:

Les avantages:

- Elle est préconisée par le fisc;
- Elle permet une gestion simple qui évite de conserver un historique.

Les inconvénients:

- Elle nécessite le calcul à chaque entrée en stock;
- Elle pose problème si le prix n'est pas connu à la réception.



b) La méthode FIFO (first in, first out)

Cette méthode permet la sortie systématique du lot le plus ancien.

Les avantages et les inconvénients de la méthode:

Les avantages:

- Le stock est valorisé à un coût proche de celui de remplacement.

Les inconvénients:

- Les coûts des sorties sont sous valorisés en période de hausse des prix, et sur valorisés en période de baisse des prix .
- En période de hausse des prix , la méthode augmente les bénéfices fiscaux.



c) La méthode LIFO (last in, first out)

Cette méthode permet la sortie systématique du lot le plus récent.

Les avantages et les inconvénients de la méthode:

Les avantages:

- Les sorties de stock sont valorisées à un coût récent;
- En période de hausse, la méthode diminue bénéfices fiscaux.

Les inconvénients:

- Cette méthode n'est pas admise par le fisc.
- Les stocks sont sous valorisés en période d'inflation et survalorisés en période de baisse.



Deuxième Partie: **L'Audit de La Fonction** **Approvisionnement**

I.L'Audit

1)Définition

L'Audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs.




L'audit se fait par une approche s'articulant sur
3 dimensions:

- **Le diagnostic**
- **Le pronostic**
- **La thérapeutique**

2)Le rôle de l'Audit

- L'audit est une activité indépendante et objective qui permet, par une approche systématique et méthodique, d'évaluer le système de contrôle mis en place et d'améliorer la gestion des risques.

- 
- 
- **L'audit a pour mission d'assister les responsables hiérarchiques de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités.**



A cet effet, il leur rapporte de façon objective et indépendante des informations, appréciations, analyses, avis et recommandations concernant les activités examinées, dans un but d'amélioration.



Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable dans le respect du principe de proportionnalité.

3) Les outils de l'Audit

- L'outil est un moyen permettant d'exécuter un travail.
- En Audit, les outils utilisés par l'auditeur se défalquent en deux catégories :

a) Les outils d'interrogation

- Les outils d'interrogation se définissent comme étant les moyens qui aident l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.



Dans cette catégorie on cite :

- **Les sondages statistiques,**
- **Les interviews,**
- **Les questionnaires.**



b) Les outils de description

Les outils de description aident l'auditeur non pas à formuler des questions car ils ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.





Dans cette catégorie on cite :


- **L'observation physique,**
- **La narration,**
- **L'organigramme fonctionnel,**
- **La grille d'analyse des taches,**
- **Le diagramme de circulation.**



Ces outils présentent trois caractéristiques différentes :

- La non spécificité des outils à l'audit interne, ces outils peuvent être mis en œuvre par d'autres professionnels tels que des auditeurs externes, des informaticiens, des consultants etc., et ceci afin d'atteindre leurs objectifs.



- 
- 
- La possibilité d'utilisation de deux outils différents pour une même fin dans un but de validation ; les résultats de l'un valident les résultats de l'autre.

- 
- L'auditeur doit choisir l'outil adéquat à son but, c'est pourquoi, le choix de l'outil doit être fait avec un maximum d'attention.

4) Finalités de l'Audit

Quelques objectifs que l'Audit devrait nous permettre d'atteindre :

- Identifier et permettre la suppression des tâches et travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnement qui conduisent à dépenser inutilement l'argent des contribuables.
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financière (intégralité, clarté, transparence) soient appliqués par les différents services.

- 
- 
- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherché et les budgets devenus inutiles afin qu'ils ne puissent être reconduits.
 - Vérifier le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de travail entre les services.

II. Audit de La Fonction **Approvisionnement/ Achats:**

- 1) **Diagnostic: Mesure de la performance**
 - a) **La performance de la Fonction**
Approvisionnement
 - b) **Contrôle Interne de la Fonction**
Approvisionnement
 - c) **Les Indicateurs**
 - d) **Les Indicateurs de la fonction**
Approvisionnement
 - e) **Le Tableau de Bord de La Fonction**
Approvisionnement

a) La performance de la Fonction Approvisionnement/ Achats

La performance peut être définie suivant deux
composantes:

Dimensions :

- Efficacité: Capacité à produire un résultat
désiré
- Efficiency: Capacité à produire le maximum
de résultats avec le minimum de ressources
(syn: rendement)

Utilité en gestion :

- Interne: Mesurer les résultats de l'utilisation des ressources disponibles
- Externe: Rendre compte auprès des partenaires des résultats de l'utilisation des ressources allouées



- Comment peut-on mesurer les performances la fonction approvisionnement?

Pour mesurer la performance de la fonction approvisionnement, il faut définir les indicateurs clés spécifiques à celle-ci et qui se limitent pas aux simple aspects de coût et prix mais embrassent l'ensemble du champ d'activité de l'entreprise.

Les intérêts d'une bonne mesure de la performance de la fonction approvisionnement sont divers:

- **Rendre-compte**
- **Se comparer aux autres**
- **S'améliorer en terme de communication**
- **Planifier**
- **Répartir les ressources**
- **Mesurer et suivre les résultats**
- **Coordonner**
- **Contrôler**

- Le concept de mesure de la fonction approvisionnement ne peut être appréhendé sans prendre en considération la place qu'occupe cette fonction dans l'entreprise et l'importance que lui accordent les managers
- Dans ce sens on peut citer quatre différentes dimensions

- 
- 
- **Activité Administrative: Nombre de commandes, le respect des délais, le respect des procédures...**
 - **Activité Commerciale: Gains sur achat, nombre d'appels d'offre aboutis, le suivi d'indice par rapport à l'inflation...**

- La composante de la « Supply Chain »:
Amélioration de la qualité, taux de rebuts,
réduction des pertes de temps, réactivité des
fournisseurs...
- Fonction Stratégique: Impact de
l'approvisionnement sur le résultat global,
renouvellement des fournisseurs, mise en
concurrence des fournisseurs locaux à
l'international...


**b) Le Contrôle Interne de la fonction
Approvisionnement/ achats:**

Le contrôle interne est défini comme:

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

Pour la Fonction Approvisionnement, Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- a) La conformité des procédures d'achat et de stockage aux lois et règlements ;**
- b) L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire pour la politique d'approvisionnement et de choix des fournisseurs**

- 
- c) **Le bon fonctionnement des processus internes des achats et approvisionnement, notamment dans la séparation des tâches pour éviter tout risque de fraude ou de détournement ;**
 - d) **La fiabilité des informations financières mentionnées au niveau des factures, des bons de commandes et des bon de réception.**

- Le contrôle interne va ainsi définir une grille de séparation des fonctions pour les achats et l'approvisionnement.
- Cette grille va constituer la base d'un audit interne de la fonction approvisionnement/ Achats, puisqu'en l'absence d'une telle séparation des fonctions et des tâches, la détermination de la source d'une défaillance serait quasi-impossible.

Fonctions	DR achats	Sce achats	Réception	Compta fournisseurs	Chef Comptable	Trésorerie	Compta générale
Autorisation des commandes	X						
Bon de commande		X					
Bon de réception			X				
Contrôle des réceptions			X				
Contrôle des factures				X			
Bon à payer					X		
Etablissement du règlement						X	
Signature des règlements					X		
Comptabilisation							X

- Parmi les outils utilisés par le contrôle interne, on retrouve un outil d'audit. Il s'agit des questionnaires.

(Voir questionnaire de contrôle interne en Annexe.)

c) Les Indicateurs:

- Un indicateur est une donnée qui décrit une situation du point de vue quantitatif, qui constate un résultat

Exemples:

–Progression du chiffre d'affaires = +20%

–Taux de rebuts : 2,3%

–Degré de satisfaction client : 75%

•Mais l'indicateur n'a de réelle signification que s'il «indique» où il faut agir :

Ainsi l'utilisateur saura quelle est la cible des actions à mettre en œuvre

Chaque indicateur doit contenir trois éléments

- OBJECTIF : Donne l'intention, l'engagement
(Qu'est ce qu'on veut déterminer?)
- INDICATEUR : Mesure de l'atteinte de l'objectif
(Combien est égale la variable qu'on a mesuré)
- CIBLE: Résultat attendu par rapport au niveau
de référence (A combien doit être égale cette
variable pour qu'on soit dans une situation de
performance?)

Les caractéristiques d'un bon indicateur:

- La pertinence : Correspond à une préoccupation, une attente.
- La validité: mesure-t-il vraiment ce qui doit être mesuré?
- La faisabilité: l'indicateur, est-il économiquement viable?
- La convivialité: simple et facile à comprendre. Son interprétation doit être la même pour tous.
- La fiabilité: La mesure se fait de la même façon d'une fois à l'autre
- La comparabilité: Essayer de choisir un indicateur «standard» afin de pouvoir se comparer

d) Les Indicateurs de la fonction

Approvisionnement/ Achats:

On peut les classer en deux catégories:

- Les indicateurs des achats
- Les indicateurs d'approvisionnement et logistique

Chacune des catégories comporte des indicateurs:

- Economiques
- Physiques
- Humains



Pour La fonction Achats:

Indicateurs économiques

- Montant annuel des achats.
- Montant moyen d'achat par commande, par personne.
- Nombre de commandes traitées par personne.
- Taux de remise obtenu par personne.
- Conditions de paiement négociées.

Indicateurs humains

- Effectifs.
- Embauches, démissions Absentéisme.

Indicateurs physiques

> Activité

- Nombre de références.
- Nombre de demandes d'achat.
- Nombre d'appels d'offre.
- Nombre de négociations.
- Nombre de commandes.
- Nombre de commandes d'un montant inférieur à xDH.
- Nombre de commandes passées en urgence.
- Nombre de comptes fournisseurs, nombre de fournisseurs en activité.
- Nouveaux fournisseurs, turnover fournisseurs.
- Part des importations dans les achats.

> Qualité

- Délai moyen de traitement d'une commande
- Nombre d'avoirs, de litiges.
- Performances des fournisseurs.
- Qualité des négociations.
- Taux de couverture des besoins.
- Coût / Salaires.
- Dépenses de fonctionnement.
- Coût moyen de traitement d'une commande.
- Coût moyen de recherche d'un fournisseur.

> Eclairage

- Etude du marché fournisseurs.
- Evolution du marché.
- Carnet de demandes d'achats.



Pour la fonction
Approvisionnement /
Logistique:

Indicateurs économiques

- Valeur totale des stocks.
- Analyse ABC des stocks.
- Taux de rotation des stocks.
- Ecart sur inventaire.

Indicateurs humains

- Effectifs.
- Embauches, démissions Absentéisme.

Indicateurs physiques

> *Activité*

- Tonnes reçues.
- % de stocks morts.
- Surface de stockage utilisée (unités de stocks/m²).
- Nombre de transporteurs.
- Nombre de références gérées en stocks.

> *Qualité*

- Délai moyen de livraison aux clients.
- Délai moyen d'approvisionnement / fournisseur.
- Temps moyen de chargement des véhicules.
- Retards de livraisons (en jours, en valeur).

- Nombre de ruptures de stocks (matières premières, produits semi-finis produits finis).
- Nombre de litiges transport, de litiges livraison.
- Nombre d'avoirs.
- Taux de remplissage.
- Coût total transports, par transporteur, par m3 transporté .
- Coût moyen acheminement (total. par fournisseur).
- Coût des stocks (total, par m3, des stocks morts).
- > *Eclairage*
- Carnet de commandes (clients, fournisseurs).

d) Le Tableau de Bord de la Fonction Approvisionnement/ Achats: Les Rôles d'un tableau de bord:

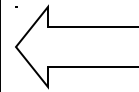
- Monitoring, constat d'écart et d'alerte
- Déclencheur d'enquête et de guide d'analyse
- Rapport de gestion
- Communication



Pour réaliser un tableau de bord il faut respecter

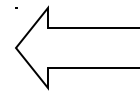
3 approches:

Identifier les indicateurs selon l'analyse des systèmes et des préoccupations de gestion



Assurer La Pertinence des indicateurs

Identifier les indicateurs à partir de l'inventaire de données disponibles ou qui seront disponibles



Assurer La faisabilité des indicateurs

S'inspirer d'une liste d'indicateurs génériques pour enrichir notre analyse

Le «tableau de bord» devrait avoir des indicateurs pouvant mesurer 4 aspects (perspectives) de l'approvisionnement:

- Perspective clientèle: Que pensent les clients de nous?
- Perspective affaires internes: Quelle est notre compétence distinctive?
- Perspective financière: Que pensent les banquiers ou les actionnaires?
- Perspective innovation et apprentissage: Comment peut-on améliorer les choses et créer de la valeur?

AXE FINANCIER

- Diminution prix d'achat par rapport prix historique
- Evolution prix achat / prix du marché
- CA achat
- Coût du service / CA achat géré par le service
- Coût du service / économies générées par le service
- Valeur moyenne d'une commande
- Coût moyen de passation d'une commande

- Montant achat en Life Cycle Cost
- Ecart prévisions / montant des commandes
- Evolution stocks
- Evolution consommation matières
- Délais paiement fournisseur
- Evolution du Total Cost of Ownership (Coût total de possession)

AXE CLIENT

- Taux de satisfaction
- Nombre de jours de retard cumulés / nombre de livraisons en retard

- Actions influant la part de marché
- Actions influant sur la fidélité des clients

AXE PROCESSUS INTERNES

- Performances individuelles / objectifs
- Nb. de demandes achat traitées (+ / effectif)
- Délais moyen de traitement d'une Demande d'Achat
- Ecart quantités reçues / quantités commandées
- Nb. de lots non conformes / nb. de lots reçus
- Nb. de lots reçus dans les délais / nb. de lots reçus - % d'acheteurs utilisant Internet au moins 1 fois / semaine
- Participation à des salons
- Taux d'automatisation des commandes
- Nb. fournisseurs en EDI / nb. total de fournisseurs
- Nb. de fournisseurs actifs suivis
- Nb. de contrat –cadres gérés
- Nb. d'articles gérés sous contrat cadres / nb. d'articles gérés
- Taux application contrat cadres
- Nb. de fournisseurs sous plan de progrès
- Taux de fournisseurs actifs
- Taux de fournisseurs imposés

- Nb. de fournisseurs avec contrat cadres
- Nb. de fournisseurs impliqués en amont
- Nb. de fournisseurs homologués
- Nb. de fournisseurs sous Assurance Qualité
- Nb. de consultations en cours (/zone géographique)
- Nb. de benchmark engagés
- Démarche de globalisation
- Nb. de Demande d'Achats urgentes / nb de DA
- Nb. de litiges
- Taux de participation aux démarches Make or Buy
- % de Cahiers De Charge établis avec le service achat
- Nb. de CDC fonctionnels / nb. de CDC techniques
- Taux d'études ou travaux achevés dans les délais
- Réduction du nombre de fournisseurs
- Nb. d'entrées et sorties du panel
- Emplacement géographique des fournisseurs stratégiques
- Taux de réponse des fournisseurs

AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

- % d'acheteurs en séminaire de formation
- Nb. abonnements à des revues techniques / des bases données
- Existence outil capitalisation des connaissances

- Turnover
- CA achat couverts par le service / CA achat total
- Taux d'absentéisme
- CA achat / effectif

2) Pronostic:

- Après avoir élaboré un tableau de bord comportant les indicateurs les plus significatifs de la fonction approvisionnement/ achats, on peut très bien détecter les défaillances de celle-ci.
- A quel niveau surviennent ces défaillances? Quelles en sont les causes?



■ A quel niveau surviennent les défaillances?

Au niveau de la fonction achats:


- Mauvaise négociation avec les fournisseurs
- Mauvaise qualité des produits achetés
- Conditions défavorables de paiement
- Nombre de commandes effectuées
- Coût moyen élevé de traitement des commandes...

Au niveau de la fonction Approvisionnement:

- Retards de livraison
- Couts élevés de stockage
- Surface non appropriée de stockage
- Ruptures de stocks
- Couts élevés de transport
- Ecart sur inventaire

Au niveau du contrôle interne de la fonction approvisionnement/ achats:

- Les Bons de Commande ne sont pas pré numérotés
- Les Bons de Réception ne sont pas pré numérotés
- Les Bons de commande ne sont pas approuvés par la Direction
- Le magasinier n'est pas informé que sa Demande d'Achat a donné lieu à un bon de commande jusqu'à la réception

- 
- Après avoir détecté les différentes défaillances qui peuvent affecter la fonction approvisionnement/ achats on doit chercher les solutions.
 - Le rôle de l'audit est d'élaborer des recommandations, donner des conseils et des avis à la Direction Générale afin de remédier aux problèmes.

3) Thérapeutique et recommandations

Pour remédier aux différentes anomalies citées précédemment, on suggère alors de :

- Procéder à la rédaction d'un manuel de procédure des achats, veiller à son application et aussi le mettre à jour régulièrement ;
- Rédiger et diffuser un code de déontologie à l'ensemble des personnes intervenant dans le processus achat ;

- Etablir des tableaux de bord pour pouvoir calculer les écarts entre les réalisations et les prévisions et compléter ceci par une cartographie de risque pour visualiser les zones à risque élevé de celles à risque moyen et faible ;
- Formaliser l'expression du besoin d'achat par une demande d'achat, qui devra être obligatoirement révisée par le responsable des achats ;

- Etablir des liasses de Bons de Commande et de Bons de Réception pré numérotés, classés par ordre numérique.
- Recommander que la liasse soit signée
- Remettre une copie de la Demande d'Achats et le Bon de Commande au magasinier.

Conclusion

La fonction approvisionnement a plusieurs objectifs allant de l'achat des fournitures jusqu'à leur mise à disposition. Elle comporte deux fonctions:

- Les Achats: où l'entreprise vise à choisir les meilleurs fournisseurs et les fidéliser afin de garantir la qualité du produit et aussi respecter la procédure d'achat adéquate.

- Les Stocks: Une bonne gestion des stocks garantit la minimisation des coûts, le respect des délais et de la qualité requise.
- L'Audit de la fonction approvisionnement consiste à détecter les défaillances pour les corriger et les points forts pour en profiter. Il se base sur plusieurs outils et doit finalement permettre les objectifs en terme de performance et de pérennité.