

LA FONCTION  
APPROVISIONNEMENT :  
DIAGNOSTIC ET AUDIT

**Elaboré par :**

**Encadré par :**

# Plan

## **Introduction**

### **1ère Partie : Généralités sur la fonction d'approvisionnement**

Chapitre1 : La fonction d'approvisionnement

1. Définition
2. Missions et taches
3. Objectifs
4. L'organisation
5. Le processus d'approvisionnement

Chapitre2 : Les procédures d'achat et de stockage

1. La procédure d'achat
2. La procédure de stockage

### **2ème partie : Diagnostic et Audit de la fonction d'approvisionnement**

Chapitre1 : Diagnostic

Chapitre2 : Audit

## **Conclusion**

## **Introduction**

Dans la plupart des entreprises, les matières premières, les composants, les Fournitures et services divers sont acquis à l'extérieur. La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise dépendront des choix ou des arbitrages réalisés à cette occasion.

La plupart des organisations possèdent une fonction approvisionnement à part entière au sein de leur structure organisationnelle.

- Une utilisation efficace des ressources et des capacités de cette activité et de la chaîne d'approvisionnement permet de maximiser leur contribution aux objectifs de l'entreprise.
- Il appartient au responsable des achats (Directeur ou autre) de gérer la fonction approvisionnement à l'intérieur d'une structure définie afin d'en tirer le maximum.
- Le travail doit donc être réparti afin d'être efficace et efficient au niveau de la production des biens et de la prestation des services.

Deux conditions sont nécessaires afin d'y arriver

- Savoir diriger le personnel
- Savoir déléguer

# **1ère partie : Généralités sur la fonction d'approvisionnement**

## **Chapitre1 : fonction d'approvisionnement**

### **1. Définition**

C'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum.

La fonction approvisionnement regroupe la fonction achat, la logistique , et la gestion des stocks.

La plupart des organisations possèdent une fonction approvisionnement à part entière au sein de leur structure organisationnelle.

Il appartient au responsable des achats (Directeur ou autre) de gérer la fonction approvisionnement à l'intérieur d'une structure définie afin d'en tirer le maximum.

L'approvisionnement intervient sur 3 types de flux :

- ❖ Physique : les produits ou les services approvisionnés,

- ❖ D'information : envoi et réception des données de suivis du flux physique
- ❖ Administratif : commandes, factures, bons de livraisons, ordres de réception, litiges...

Cette activité de la chaîne d'approvisionnement permet de maximiser leur contribution aux objectifs de l'entreprise.

Le travail doit donc être réparti afin d'être efficace et efficient au niveau de la production des biens et de la prestation des services.

Deux conditions sont nécessaires afin d'y arriver :

- Savoir diriger le personnel
- Savoir déléguer

## 2. Mission et taches de la fonction approvisionnement

La mission de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, 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 l'activité.

les tâches de la fonction sont:

- ❖ 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.

### 3. Les objectifs de la fonction approvisionnement

Les objectifs globaux de la fonction approvisionnement s'énoncent généralement de la façon suivante :

**« elle doit obtenir les matières appropriées d'une source adéquate, au bon prix, à court et à long terme, et en quantité suffisante, tout en s'assurant qu'elles parviennent à l'endroit désiré au moment voulu et qu'elles s'accompagnent d'une qualité de service satisfaisante »**

Pour obtenir cet équilibre, tout en gardant à l'esprit les objectifs à court et à long terme, le responsable des achats doit procéder à une planification stratégique.

Neuf objectifs sont donc nécessaires afin d'y arriver :

1) Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise :

- Contribuer à l'augmentation des revenus et à la réduction des coûts de l'organisation.
- De cette façon, l'entreprise est en mesure d'offrir un 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 à l'échelle mondiale.

- 5) Retenir les services des meilleurs 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 assujéti 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

#### 4. L'organisation de la fonction d'approvisionnement

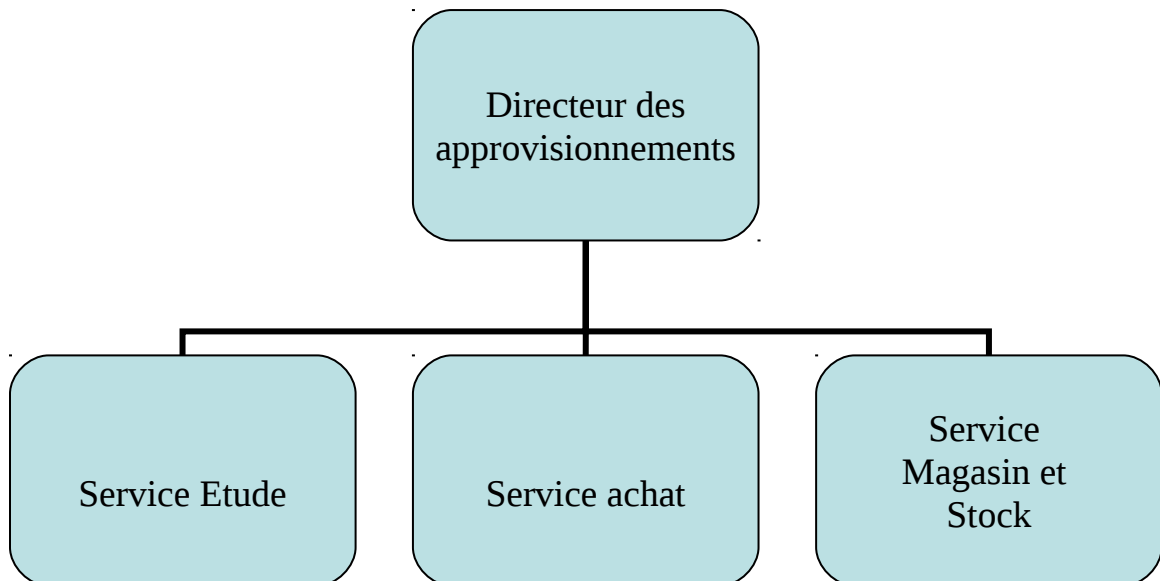
- ✓ L'organisation de la fonction de l'approvisionnement n'est que le partage des responsabilités.
- ✓ Ceci vous permettra de comprendre comment la plupart des services en approvisionnement sont structurés.

Au niveau du département approvisionnement d'une entreprise :

- Il y aura dans l'ordre, et ce, dépendamment de la grosseur de l'organisation :

-Un Vice Président en approvisionnement (responsable des achats dans le livre)

**Organigramme de la fonction approvisionnement**



**Exemple d'un organigramme de la fonction approvisionnement d'une grande entreprise**

**Relation entre la fonction approvisionnement et les autres services**



D'un point de vue général que l'entreprise soit industrielle ou commerciale la fonction approvisionnement joue un rôle primordial dans le fonctionnement de toute l'entreprise. Elle est en relation avec tous les services de l'entreprise (voir cas)

## Chapitre2 : Les procédures d'achat et de stockage

### 1. La procédure d'achat :

#### ➤ 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.

#### ➤ L'impact de la fonction achat sur l'activité de l'entreprise :

La fonction achat a un impact direct sur :

1-prix/coût

- ☐Mettre en concurrence des fournisseurs potentiels
- ☐Minimiser des coûts d'acquisition et possession des stocks

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

3- continuité:

- Préviation des besoins de l'entreprise
- Analyse de la santé financière de l'entreprise
- Lier des relation de partenariat avec les fournisseur qui consiste à avoir des relations a long terme avec eux

4- sécurité :

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

5- flexibilité :

- Choix du fournisseur
- Améliorer des relations client / Fournisseur

### ➤ Gestion des achats :

Approche traditionnelle de la GA:

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

L'approche moderne:

- 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.

### ➤ Le processus d'achat :

Les étapes

On distingue plusieurs étapes dans la procédure d'achat :

- L'émission du besoin;
- La vérification du besoin ;
- La Passation de la commande
- Le suivi de la commande ;
- La réception de la livraison ;
- La Réserve ;
- La Vérification de la facture ;
- L'Evaluation.

Les techniques

Il existe plusieurs techniques institutionnelles visant à mettre lors de la procédure d'achat, la mise en concurrence la plus large possible :

- Adjudication ;

Attribution d'un bien aux enchères ou d'un marché par mise en concurrence

- Appels d'offre ;
- Demande de prix ;
- Gré à gré.

## 2. La procédure de stockage :

### ➤ 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.

### ➤ Le rôle de gestion de stock :

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 sécurité).
- 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).

# Méthodes d'organisation, de classement et de contrôle des magasins

## **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.

## **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.
- Le matériel de grande dimension doit être stocké près de l'embranchement ferroviaire, quand il existe, pour un déchargement rapide

## **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 besoin 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

## **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.

## Taches administratives de la gestion de stock

### La normalisation des articles

Il s'agit de classer les articles selon le degré de leur utilité. Il s'agit de déterminer les articles qui conviennent le mieux aux besoins de l'entreprise et d'éliminer toutes les variétés superflues.

Ce classement a pour avantage la réduction du nombre d'articles stockés et par conséquent du niveau général des stocks et de leur coût.

#### La classification des articles

La classification des articles peut se faire selon un critère déterminé : L'origine du produit, sa nature ou sa destination ce qui peut faciliter l'identification des produits en magasin.

#### **La symbolisation des articles**

La symbolisation des articles facilite leur classification, elle consiste à attribuer à chaque article un symbole ou un code permettant son identification. La symbolisation peut être alphanumérique ou numérique; elle est généralement aussi brève que possible. Quand elle est numérique, la symbolisation permet l'utilisation de l'informatique dans la gestion des stocks.

#### Le contrôle des entrées

Les entrées peuvent provenir soit des fournisseurs, soit des autres services de l'entreprise (cas des produits finis). Elles doivent être contrôlées quantitativement et qualitativement par le magasinier.

#### Le contrôle des sorties

Les sorties sont destinées soit aux services internes de l'entreprise (production), soit à l'extérieur (vers les clients).

#### **Le contrôle des existants**

Les fiches des stocks sont, théoriquement, en mesure d'informer à tout moment le gestionnaire des stocks sur les quantités stockées.

Les stocks renferment plusieurs types de marchandise. Pour les gérer, au-delà des règles de gestion présentées dans le paragraphe précédent, le gestionnaire des stocks utilise les outils suivants :

##### **La nomenclature**

La nomenclature des articles stockés est une fiche qui comprend pour chaque article le numéro de code et une désignation simple, précise et complète.

##### **Les fiches de stocks**

Ce sont des fiches qui portent les renseignements nécessaires à l'entreprise concernant chacun des articles stockés.

### **Les fiches d'approvisionnement**

Elles refferment des éléments fixes concernant les stocks tels que le numéro de l'article et sa désignation, des éléments révisables comme le délai d'approvisionnement ou la consommation moyenne mensuelle de l'article et des éléments variables comme la quantité disponible au magasin, la quantité en commande...

### ➤ Méthode de valorisation des stocks :

- **Le cout moyen pondéré :**

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 :

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

Avantages	Inconvénients
<b>Elle est préconisée par le fisc; Elle permet une gestion simple qui évite de conserver un historique</b>	<b>Elle nécessite le calcul à chaque entrée en stock; Elle pose problème si le prix n'est pas connu à la réception;</b>

- **Méthodes FIFO (first in, first out):**

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

Avantages	Inconvénients
<b>Le stock est valorisé à un coût proche de celui de remplacement.</b>	<b>Les coûts des sorties sont sous valorisés en période de hausse des prix, et survalorisés en période de baisse des prix. En période de hausse des prix, la méthode augmente les bénéfices fiscaux.</b>

- **Méthodes LIFO(last in, first out)**

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

Avantages	Inconvénients
Les sorties de stock sont valorisées à un coût récent. En période de hausse, la méthode diminue.	Cette méthode n'est pas admissible par le fisc. Les stocks sont sousvalorisés en période d'inflation et sur les bénéfices fiscaux survalorisés en période de baisse

➤ **Méthode ABC pour l'analyse des stocks :**

Propose de retenir le critère de **la valeur annuelle consommée** et de prendre en compte à la fois le prix des articles et la quantité consommée pour classer les articles.

On constate souvent que 20 % des articles représentent 80% de la valeur consommée.

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

- les articles A 75% de la valeur consommée pour 10% des articles.
- les articles B 20% de la valeur consommée pour 25% des articles.

- les Articles C 5% de la valeur consommée pour 65% des articles.

### ➤ Stock de sécurité :

#### **Le stock de sécurité ou de protection à pour but de palier:**

- Les retards fournisseurs.
- Les variations de consommation sur prévision.

Principe de calcul

- a) si le stock de sécurité absorbe l'écart sur consommation pendant le délai.  
= variation de la consommation sur délai
- b) le stock de sécurité absorbe la consommation pendant l'écart sur le délai.  
= les retards fournisseurs

La formule de calcul du stock de sécurité est la Suivante :

$$\text{Stock de sécurité} = \text{Consommation} \times \text{écart délai} + \text{Délai} \times \text{écart Consommation}$$

## **2ème partie: Diagnostic et Audit de la fonction d'approvisionnement**

### **Chapitre1 : Diagnostic de la fonction d'approvisionnement**

#### **1. Définition d'indicateurs :**

Dans le cadre d'une démarche qualité, il est important de connaître l'état, le statut d'un fait, d'un événement pour ensuite le comparer à une valeur cible qui caractérise un objectif.

Pour naturellement savoir où on en est à un instant T il importe en effet de définir et mettre en place des indicateurs appelés ici "indicateurs qualité" qui assurent une lisibilité continue du système, de l'entreprise dans ses actes et dans ses phases d'amélioration.



Certains disent que le meilleur indicateur qualité c'est le silence. Nous savons que nous sommes performants lorsque le client ne parle pas, ne se plaint pas, ne nous alerte pas sur le service qu'on assure ou un produit qu'on lui fabrique. Le silence peut être une manière d'écouter, et en effet un indicateur, seulement pour peut-être garantir ce silence faut-il en amont l'entourer de précautions qu'on ausculte qui nous disent qu'on est effectivement sur la bonne voie.

Un indicateur est donc un événement, un fait observable, mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou dégradation du comportement du procédé, processus soumis à examen.

A ce titre, l'indicateur qualité réside en une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer les évolutions au regard d'objectifs qualité comme l'exprime.

## 2. Les indicateurs de la fonction approvisionnement :

### **Indicateurs économiques**

- Produits expédiés (tonnes, unités et/ou valeur).
- Valeur totale des stocks.
- Analyse ABC des stocks.
- Taux de rotation des stocks.
- Ecart sur inventaire.

### **Indicateurs physiques**

#### > *Activité*

- Tonnes expédiées, reçues.
- % de stocks morts.
- Surface de stockage utilisée (unités de stocks/m<sup>2</sup>).
- 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).

### **Indicateurs humains**

- Effectifs.
- Embauches, démissions Absentéisme.

#### *Exemple d'indicateurs de [stock](#)*

- évolution de la valeur de stock
- évolution de la couverture de stock
- évolution de la démarque
- évolution de l'obsolescence

#### *Exemple d'indicateurs de la fonction [approvisionnement](#)*

- fiabilité de la planification
- délai de livraison
- taux de disponibilité
- taux de service
- évolution du nombre de commandes ou du nombre de lignes de commande

## Chapitre2 : Audit de la fonction d'approvisionnement

# Cas pratique : GAF Distribution

## 1. Présentation de GAF Distribution :

### ➤ Présentation

**GAF DISTRIBUTION** est une société d'importation et distribution de pièces de rechange. Créée en 1992, depuis sa création s'est engagée à respecter une ligne de conduite la qualité de ces produits, la rapidité de ses services, ainsi que sa communication auprès des ses clients /fournisseurs.

Le secret de la réussite réside dans les moyens que l'on se donne : aussi, le choix des collaborateurs est-il primordial. A chaque échelon de la hiérarchie, dont hommes et femmes s'investissent complètement pour apporter le meilleur d'eux-mêmes.

Etre sans cesse à l'écoute de ses partenaires de leurs préoccupations nous a permis de consolider notre expérience dans le domaine de la pièce détachée et de personnaliser nos relations car chaque entreprise possède un mode propre de fonctionnement.

### ➤ Introduction dans le marché

Le porte feuille clients de l'entreprise comporte comme clients des entreprises et des groupes opérant dans les domaines suivants :

CONCESSION ET SERVICES PUBLICS.  
ENERGIE ET MINES.  
HYDROCARBURES.  
TRANSPORT ARIEN ET AEROPORT.  
CONSTRUCTION DES AUTOROUTES  
TRANSPORT DE VOYAGEURES.  
TRANSPORT DU PERSONNEL.  
TRANSPORT DU MARCHANDISES.  
TRANSFORMATION DE BOIS.  
EQUIPMENT ET TP.

### ➤ Gamme de rechange :

**GAF Distribution** présente une gamme très large de pièces de rechange voir :

Voitures particulières :

Allemandes

Audi \* bmw \*mercedes \* opel \* vw

Françaises

Citroen \* peugeot \* renault

Japonaises

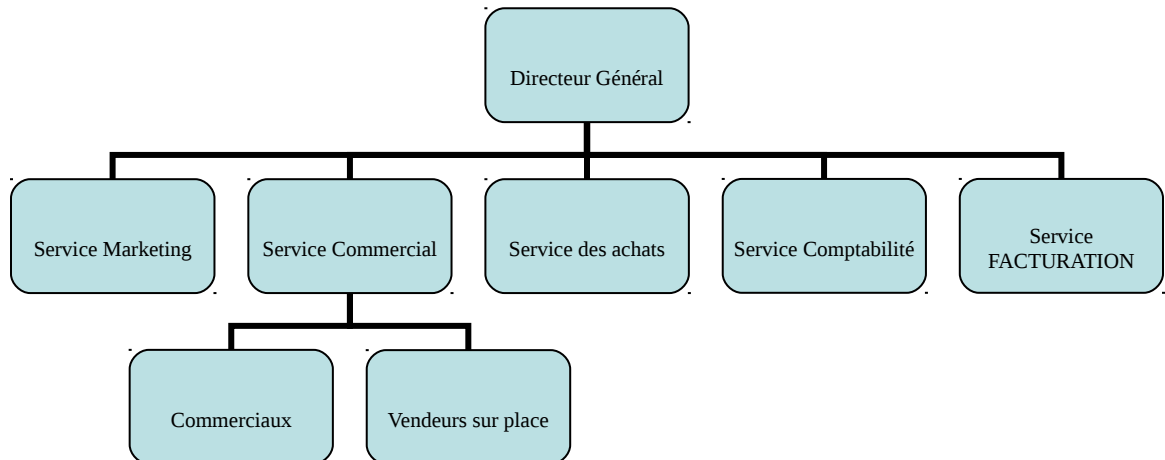
Nissan \* honda \* daewood \* toyota

Italiennes

Fiat

Utilitaires - poids lourds - transport – tp

➤ Organigramme de l'entreprise :



## 2. Audit de cette entreprise :

### ➤ Description des procédures d'achat et de stockage :

D'après l'observation ainsi que les informations recueillies auprès du responsable des achats M. AZNAG, on a pu relever les démarches si dessous.

#### **I) Expression du besoin :**

Le besoin est exprimé oralement par l'ensemble des magasiniers, s'il s'agit des achats de ``dépannage``, au responsable d'achats. Sinon, le besoin est exprimé par le responsable d'achats lui même (des achats pour le stock) .

#### **II) Choix de fournisseurs :**

L'entreprise consulte au minimum trois fournisseurs, et sélectionne parmi eux celui qui présente le meilleur rapport qualité prix, modalité de paiement, condition de livraison ...

#### **III) Commande :**

Les commandes doivent obligatoirement passer par le service achat qui établie les bons de commandes pré numérotés en quatre exemplaires :

1<sup>er</sup> exemplaire pour le fournisseur ;

2<sup>ème</sup> exemplaire pour le service achat ;

3<sup>ème</sup> exemplaire pour le chef magasinier ;

Et le 4<sup>ème</sup> pour la comptabilité fournisseur.

Pour les bons de commandes dépassant 15 000 dirhams doivent être signé par le directeur général.

#### **IV) Réception de la marchandise :**

Le service réception se situe à l'entrée de l'entrepôt. Lorsque les camions livrent la marchandise le réceptionnaire signe le bon de livraison du fournisseur en deux exemplaires :

\* Le 1<sup>er</sup> reste à la réception pour archivage

\* Le 2<sup>ème</sup> remis au livreur.

Le réceptionnaire crée alors un bon de réception, qui est établi en quatre exemplaires :

\_Le premier est envoyé au service achat

\_le second accompagne la marchandise reçue pour son stockage dans le magasin

\_le troisième est conservé par le service de stock

\_le quatrième est adressé au service comptable.

### **V) Entrée en stock :**

Les pièces reçues sont directement entrées en stock,, celles concernant les achats de dépannage sont rangées dans des casiers propres à chaque magasiniers . Les pièces destinées au stockage sont directement rangées dans des casiers correspondant à la nature de la pièce.

Le magasinier qui s'occupe des entres physique en stock met a jour l'inventaire permanent à la fin de chaque journée

### **VI) Enregistrement des factures fournisseurs**

Les factures provenant des fournisseurs sont transmises au service comptable.

Celui-ci classe les factures par ordre d'arrivée et par fournisseurs puis recherche le bon de réception et le bon de commande correspondants.

Il effectue alors la vérification de la facture (quantité, prix unitaire, conditions, règlement...)

En appose un cachet avec l'imputation comptable, la date de vérification, et sa signature sur ligne « bon à payer ».

## ➤ Audit de la fonction d'approvisionnement :

### **I) Défaillances**

L'observation physique ( faite le Lundi 16 Mai 2008 lors de la réception d'une marchandise) ainsi que la grille d'analyse des tâches (annexe 6) nous a permis de relever les anomalies suivantes :

- \*Absence d'un contrôle physique de la marchandise reçue ;
- \* Non vérification des stocks avant passation de commandes.

Les défaillances relevées des interviews avec les responsables d'achats et de stockage sont les suivantes :

- \*Non contrôle des commandes dont le montant est inférieur à 15 000 dirhams ;
- \*La société ne dispose pas d'un fichier fournisseur regroupant l'ensemble des informations les concernant (produits offerts, capacité de production du fournisseur, prix, délai de livraison, renseignements divers, fichier croisé produit/fournisseurs `permettant de connaître pour un même fournisseur tous ses produits, et pour un même produit tous ses fournisseurs `).

Le remplissage du questionnaire de contrôle interne (annexe 7) a permis de relever les faiblesses suivantes :

- \*Inexistence d'un manuel de procédure ;
- \*Absence de charte déontologique d'achat ;
- \*Manque des tableaux de bord ;
- \*Absence de cartographie des risques.

D'après le flow charte (annexe 8) et le QCI, on a pu soulever la défaillance suivante :

\*L'expression du besoin n'est pas formalisée par l'établissement d'une demande d'achat.

L'inventaire extra comptable effectué du vendredi 13/06/08 au Dimanche 15/06/08 ainsi que le QCI ont permis de constater l'existence des écarts entre le stock réel et le stock comptable.

## **II) Recommandations :**

Pour remédier à ces différentes anomalies citées si dessus, 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 visé par le responsable des achats ;

\* Vérifier obligatoirement l'existence des articles en stock avant de procéder au remplissage d'un bon de commande, une fois que la demande d'achat est visée par le responsable ;

\* Contrôler physiquement la quantité ainsi que la qualité de la marchandise reçue, pour s'assurer de la conformité réelle de la livraison avec ce qui est commandé ;

\* Créer des fichiers fournisseurs pour faire visualiser quelques critères qui faciliteront la présélection.



## **Conclusion :**

Ces outils utilisés pour auditer la fonction d'approvisionnement ont comme objectif spécifique d'optimiser cette fonction, et comme objectif général d'améliorer la performance de l'entreprise.

L'auditeur les utilise pour détecter les anomalies qui peuvent bloquer soit la procédure d'achats ou de stockage et ensuite pour suggérer des solutions ou faire des recommandations qui permettent d'y remédier et de les éviter d'une manière définitive. Mais est-ce que ces outils sont valables pour les autres fonctions ou bien il y a d'autres moyens que l'auditeur peut utiliser pour effectuer ses missions ?



