



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 2  
(2007-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION DU CONTROLE INTERNE :  
CAS DU CYCLE ACHAT/FOURNISSEURS DE LA  
SOCIETE BRAMALI SA**

**Présenté par :**

**Dirigé par :**

**TOURE Fatoumata**

**M. Alain SAWADOGO**

**Décembre 2010**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

✦ A ma mère TOURE Foufa KEITA et à mon père Feu Samba Ousmane TOURE

Qu'ils trouvent en ce mémoire l'expression de ma profonde gratitude pour l'éducation et les valeurs qu'ils m'ont inculquées et pour tous les efforts qu'ils ont consenti pour moi.

✦ A mes sœurs Pinda et Aissata TOURE ainsi qu'à mon frère Aliou TOURE, qui ont toujours su me donner de précieux conseils

CEGAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon directeur de mémoire Monsieur SAWADOGO Alain pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce rapport.

J'adresse également mes remerciements au Directeur Général de BRAMALI SA et à ses plus proches collaborateurs pour les documents qu'ils m'ont fournis, nécessaires à la rédaction du présent mémoire. Ce travail est l'accomplissement d'une partie de mon rêve le plus lointain.

Au personnel de cette entreprise, je lui adresse tous mes remerciements pour l'accueil chaleureux, le soutien indéfectible tout au long de ce stage et les multiples conseils qui m'ont été donnés, enfin, la disponibilité totale dont il a fait montre pour répondre à toutes mes attentes.

Enfin, je remercie le corps professoral et administratif du CESAG pour le service rendu, et plus particulièrement Monsieur YAZI Moussa Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque Finance qui m'a été d'un soutien considérable dans la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

Que Dieu vous bénisse !!!

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **Liste des tableaux**

- Tableau n° 1 : Tableau récapitulatif des principaux besoins exprimés par la BRAMALI (page 50)
- Tableau n° 2 : Description de la procédure des achats locaux à la BRAMALI (page 51)
- Tableau n° 3 : Description de la procédure des achats à l'étranger la BRAMALI (page 59)
- Tableau n° 4 : Test de conformité de la procédure d'achats locaux (page 73)
- Tableau n° 5 : Test de conformité des achats à l'étranger (page 75)
- Tableau n° 6 : Test de permanence des achats locaux (page 78)
- Tableau n° 7 : Test de permanence des achats à l'étranger (page 80)
- Tableau n° 8 : Tableau d'analyse des forces et faiblesses (page 84)
- Tableau n° 9 : Tableau d'identification et d'analyse des risques (page 88)
- Tableau n° 10 : Echelle d'évaluation des risques (page 92)
- Tableau n° 11 : Tableau d'évaluation des risques (page 93)

### **Liste des figures**

- Figure n° 1 : Position de la fonction Achat dans l'entreprise (page 16)
- Figure n° 2 : La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats (page 24)
- Figure n° 3 : Le principe du cube achat (page 33)
- Figure n° 4 : Le système Qualité de Coca-Cola (page 43)

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AAI</b>	Agent Achats Importations
<b>AAL</b>	Agent Achats Locaux
<b>AC</b>	Autorisation de Change
<b>AE</b>	Avis d'Embarquement
<b>AV</b>	Attestation de Vérification BIVAC
<b>BRADIBO</b>	BRAmali-Distribution-BOissons
<b>BRAMALI</b>	BRAsseries du MALI
<b>BC</b>	Bon de Commande
<b>BL</b>	Bon de Livraison
<b>BR</b>	Bordereau de Réception
<b>BNR</b>	Bordereau de Non Réception
<b>CA</b>	Certificat d'Assurance
<b>CAC</b>	Commissaire aux comptes
<b>CC</b>	Chef Comptable
<b>CF</b>	Comptable Fournisseur
<b>CI</b>	Contrôle Interne
<b>CM</b>	Comptable Matière
<b>CNCC</b>	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>DA</b>	Demande d'Achat
<b>DD</b>	Détail des déclarations
<b>DF</b>	Directeur Financier
<b>DG</b>	Directeur General
<b>DI</b>	Demande d'Intention
<b>DNCC</b>	Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence
<b>DT</b>	Directeur Technique
<b>ERP</b>	Enterprise Ressource Planning
<b>FP</b>	Facture Proforma
<b>FFE</b>	Facture du fournisseur Étranger

<b>FFL</b>	Facture du Fournisseur Local
<b>FI</b>	Fiche d'Imputation
<b>FT</b>	Facture du Transitaire
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators ou indicateurs clefs de mesure de la performance
<b>LI</b>	Licence d'Importation
<b>LTA</b>	Lettre de Transport Aérien
<b>MMPC</b>	Magasinier Matières Premières et Consommables
<b>MPC</b>	Matières Premières et Consommables
<b>OEC</b>	Ordre des Experts-Comptables
<b>OK</b>	Existe
<b>OT</b>	Ordre de Transit
<b>OV</b>	Ordre de Virement
<b>PC</b>	Photocopie du Chèque
<b>QCI</b>	Questionnaire de Contrôle Interne
<b>RSA</b>	Responsable Service Achats
<b>RSP</b>	Responsable du Service Production
<b>SA</b>	Société Anonyme
<b>SCI</b>	Système de Contrôle Interne
<b>SD</b>	Secrétaire de Direction
<b>ST</b>	Secrétaire Technique
<b>SW</b>	Swift
<b>T</b>	Trésorier

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	V
AVANT-PROPOS .....	VII
INTRODUCTION GENERALE .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE ACHAT/FOURNISSEURS .....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 : Le cycle Achat/Fournisseurs .....</b>	<b>10</b>
1.1 Présentation et organisation .....	10
1.1.1 Présentation de la fonction Achat .....	10
1.1.2 Organisation et relations avec les autres fonctions .....	11
1.1.2.1 Les relations verticales externes et internes à la fonction Achat .....	11
1.1.2.2 Les relations transversales .....	13
1.2 Mission, finalités et objectifs .....	13
1.2.1 Mission et finalités .....	13
1.2.2 Objectifs .....	14
1.2.2.1 Nature des objectifs .....	15
1.2.2.2 Les risques liés à la fixation des objectifs .....	15
1.3 La fonction Achat dans l'entreprise .....	16
1.3.1 Sa place dans l'organisation .....	16
1.3.2 Sa responsabilité fondamentale .....	17
1.3.2.1 Le prix d'achat le plus bas .....	17
1.3.2.2 Le coût d'utilisation le plus performant pour l'entreprise .....	17
1.3.2.3 Une performance meilleure que ses concurrents à l'achat .....	17
1.4 Un des principaux risques liés au cycle Achat : le risque de fraude .....	18
1.4.1 Tentative de définition de la fraude .....	18

1.4.1.1	La définition du code pénal .....	18
1.4.1.2	Une définition pratique .....	18
1.4.2	Les causes de la fraude .....	19
1.4.3	Application au processus Achat .....	19
1.4.3.1	La sélection des fournisseurs .....	19
1.4.3.2	Les négociations fournisseurs .....	19
1.4.3.3	Les commandes et la livraison fournisseurs .....	20
1.4.4	Fraude dans le processus d'achat : les parades .....	20
<b>Chapitre 2 : Le contrôle interne du cycle Achat/Fournisseur .....</b>		<b>21</b>
2.1	Les méthodes d'évaluation de la fonction Achat .....	21
2.1.1	Le contrôle continu .....	21
2.1.2	Les audits ponctuels .....	23
2.2	La mesure de la performance achats .....	23
2.2.1	Les trois niveaux de tableaux de bord achats .....	24
2.2.1.1	Niveau 1 : La cartographie des achats .....	24
2.2.1.2	Niveau 2 : Le reporting opérationnel .....	25
2.2.1.3	Niveau 3 : Le reporting stratégique .....	25
2.2.1.4	Que faire des données issues de ces trois niveaux ? .....	25
2.2.2	Les acteurs de la performance achats .....	26
2.2.2.1	Les sources .....	26
2.2.2.2	Les destinataires .....	28
2.2.3	Définir sa politique .....	29
2.2.3.1	Principes de base des tableaux de bord .....	30
2.2.3.2	Flexibilité des tableaux de bord .....	30
2.2.3.3	Savoir analyser ses besoins .....	31
2.2.4	Les mots clés de la performance achats .....	31
2.2.4.1	KPI .....	31
2.2.4.2	Tableaux de bord .....	31
2.2.4.3	Intranets achats .....	32
2.2.4.4	Cube achats .....	32

<b>Chapitre 3 : Méthodologie d'évaluation du Contrôle Interne du cycle Achat/Fournisseur</b> .....	35
3.1 La démarche de l'auditeur dans son appréciation du contrôle interne .....	35
3.1.1 Appréciation de l'existence du contrôle interne .....	35
3.1.2 Appréciation de la permanence du contrôle interne .....	36
3.2 Le contrôle du processus Achat .....	36
3.2.1 Expression des besoins.....	36
3.2.2 Déclenchement de la commande.....	37
3.2.3 Réception des biens ou services .....	37
3.2.4 Enregistrement des achats et des dettes fournisseurs .....	38
3.2.5 Paiement des factures fournisseurs .....	38
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE</b> .....	<b>40</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation de la BRAMALI SA</b> .....	<b>42</b>
1.1 Historique et évolution .....	42
1.1.1 Historique .....	42
1.1.2 Évolution .....	42
1.2 Mission et objectif .....	43
1.2.1 Mission .....	43
1.2.2 Objectif .....	43
1.3 Activités .....	44
1.3.1 Les boissons alcoolisées .....	44
1.3.2 Les boissons gazeuses .....	44
1.4 Structure organisationnelle .....	44
1.4.1 La Direction générale .....	45
1.4.2 La Direction Technique.....	45
1.4.3 La Direction commerciale.....	45
1.4.4 La Direction du personnel .....	45
1.4.5 La Direction financière et comptable .....	46

<b>Chapitre 2 : Prise de connaissance détaillée du dispositif de Contrôle Interne :</b>	
<b>Description des procédures du cycle Achat/fournisseurs</b> .....	<b>47</b>
<b>2.1 Les achats locaux</b> .....	<b>48</b>
<b>2.1.1 Caractéristiques générales de la procédure</b> .....	<b>48</b>
2.1.1.1 Objet de la procédure .....	48
2.1.1.2 Domaine d'application .....	49
2.1.1.3 Références .....	49
2.1.1.4 Documents supports .....	49
2.1.1.5 Etapes de la procédure .....	49
<b>2.1.2 Description de la procédure</b> .....	<b>49</b>
<b>2.2 Les achats à l'étranger</b> .....	<b>55</b>
<b>2.2.1 Caractéristiques générales de la procédure</b> .....	<b>55</b>
2.2.1.1 Objet de la procédure .....	56
2.2.1.2 Domaine d'application .....	56
2.2.1.3 Références .....	56
2.2.1.4 Documents supports .....	56
2.2.1.5 Étapes de la procédure .....	57
<b>2.2.2 Description de la procédure</b> .....	<b>57</b>
2.2.2.1 Principe d'application .....	57
2.2.2.2 Description .....	58
<b>Chapitre 3 : Évaluation des procédures du cycle Achat/fournisseurs de BRAMALI</b> .....	<b>72</b>
<b>3.1 Test de la procédure Achat/fournisseurs</b> .....	<b>72</b>
<b>3.1.1 Tests de conformité</b> .....	<b>72</b>
3.1.1.1 Test de conformité de la procédure d'achats locaux .....	73
3.1.1.2 Test de conformité de la procédure d'achats à l'étranger.....	75
<b>3.1.2 Contrôle de l'application permanente des procédures</b> .....	<b>77</b>
3.1.2.1 Test de permanence des achats locaux .....	78
3.1.2.2 Test de permanence des achats à l'étranger.....	80

3.2	Exploitation de l'évaluation de la procédure achat/fournisseurs de BRAMALI .....	82
3.2.1	Analyse des faiblesses relevées .....	82
3.2.2	Cartographie des risques liés au processus Achat/fournisseurs .....	88
3.2.2.1	Identification et analyse des risques .....	88
3.2.2.2	Evaluation et hiérarchisation des risques .....	92
3.2.2.3	Identification des meilleures pratiques de gestion des risques .....	94
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>99</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>101</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>105</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

L'audit, quel que soit sa nature, légal ou contractuel, devient une nécessité pour certaines entreprises et une obligation pour d'autres. Afin de contrôler chaque cycle, l'auditeur doit s'assurer de l'existence des procédures et de leur respect pour pouvoir mesurer son degré de tolérance au niveau des ajustements relevés.

Le fonctionnement de l'activité de l'entreprise nécessite des ressources tout au long du cycle industriel. La notion d'approvisionnement ne touche pas seulement les matières premières et composantes comme convenu traditionnellement, mais elle va plus loin, avec l'acquisition des services, la sous-traitance voire même, l'externalisation de certaines tâches et activités de l'entreprise. En effet, les approvisionnements représentent une part importante des frais engagés par l'entreprise ; lorsque nous raisonnons d'une façon directe sans prendre en compte les effets d'entraînement, nous obtenons une part dépassant parfois 50% du coût de revient industriel. En étudiant les effets d'entraînement d'un mauvais approvisionnement, on se retrouve avec des effets « boule de neige ». Le coût des approvisionnements augmentent suite à une mauvaise planification, une imprécision des quantités et une mauvaise qualité des produits. Cet effet peut conduire à une augmentation du coût de production, de diminution des marges et des résultats et une détérioration de la compétitivité de l'entreprise ; c'est toute la survie et la pérennité de l'entreprise qui est en jeu. Pour avoir l'assurance suffisante que la fonction Achat fonctionne correctement afin de préserver le patrimoine de l'entreprise et rentabiliser son fonctionnement, l'audit de cette fonction s'avère indispensable.

Depuis de nombreuses années la mission fondamentale des Commissaire aux comptes (à savoir certifier que les comptes sont sincères et reflètent une image fidele de la situation de l'entreprise) devient de plus en plus périlleuse. Cette difficulté est principalement due au fait que :

- les entreprises ne présentent pas des informations fiables ;
- les enregistrements ne sont pas exhaustifs;
- les malversations et autres irrégularités dans l'établissement de documents financiers restent fréquents ;
- les comptes annuels ne sont pas toujours réguliers et sincères<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 166 pages, P. 76

Devenue une composante essentielle de la rentabilité de l'entreprise, la fonction Achat connaît aujourd'hui un véritable bouleversement.

Cette fonction est très sensible ; toutefois des constats ont été faits et nous notons souvent que la direction générale ne prête pas attention à celle-ci. Cette fonction n'est ni organisée, ni structurée au niveau des entreprises ce qui constitue la cause des malversations qui persistent dans les organisations.

Sur le plan théorique, la relation qui lie un acheteur à un vendeur a été considérée sous son aspect vente. Même les psychologues se sont chargés d'armer les vendeurs, de leur fournir les arguments à employer selon le type d'acheteur ; afin qu'il puisse négocier aux meilleurs moments; alors qu'au niveau de l'aspect achat, rien de tout cela n'est jamais fait.

Par ailleurs, au niveau de la pratique, de nombreux séminaires sont organisés pour former les vendeurs, alors que ceux destinés à former les acheteurs sont rares. Sur le plan interne, de nombreux exercices de simulations sont organisés pour les vendeurs. Aucun acheteur ne bénéficie du même entraînement.

En effet, de nombreux facteurs comme la concurrence, la politique de réduction des coûts,..., ont, au cours des dernières années motivé les agents à prendre conscience de l'importance de ce cycle et de sa plus grande efficacité, par le recrutement exclusif d'acheteurs professionnels.

C'est ainsi que l'entreprise BRAMALI SA qui effectue la majorité de ses achats à l'étranger a besoin d'acheteurs professionnels pour pouvoir négocier et acheter de manière efficace, afin qu'elle puisse réduire ses coûts.

Acheter à l'étranger est devenu une nécessité pour cette entreprise, si elle veut rester compétitive dans son secteur d'activité.

En effet, développer ses achats à l'étranger constitue désormais un axe majeur de sa politique de réduction de coûts, d'où la nécessité des acheteurs de pouvoir s'exprimer en langue étrangère pour mieux négocier et surtout trouver des fournisseurs étrangers fiables et compétitifs.

En somme, la plupart des documents élaborés et recherchés se sont appesantis sur le fait que les achats sont très importants dans une organisation et que selon C. BOUVIER « elle est probablement la seule fonction qui peut engendrer des profits à l'entreprise sans pour autant engager beaucoup de dépenses ».

En effet, en ce qui concerne l'entreprise en question, elle est placée dans un environnement fortement concurrentiel avec des concurrents qui offrent des produits à des prix très compétitifs : BRAMALI doit donc mettre en œuvre tous les moyens nécessaires afin d'être plus compétitive, notamment par une réduction de ses coûts.

Depuis le 18<sup>ème</sup> siècle, les entreprises connaissent de profondes mutations. Ces mutations se caractérisent par leur ouverture vers l'extérieur depuis la fin du troc et l'apparition des signes monétaires qui ont accéléré le développement des échanges internationaux.

L'environnement est devenu de plus en plus complexe du fait que les entreprises sont bouleversées par une compétitivité accrue, une globalisation de l'économie; de la recherche de la rentabilité qui est l'objectif de toute entreprise. Ce qui fait que les outils de gestion qui aident les entreprises au processus de prise de décision s'avèrent parfois insuffisants.

Même les entreprises évoluant dans un environnement stable, non concurrentiel, n'arrivent toujours pas à satisfaire les attentes de tous les acteurs de cet environnement qu'ils soient clients, membres du personnel, actionnaires, fournisseurs.

Dans un contexte où le prix de vente est généralement fixé par le marché; les dirigeants cherchent surtout à maîtriser les facteurs qu'ils contrôlent dans les processus d'acquisition surtout quand il s'agit d'une entreprise qui fait des achats en vue de la revente.

Pour cela, ils surveillent les différentes fonctions en mettant l'accent au niveau de la fonction achat pour plusieurs raisons :

- le cycle achat est très sensible et offre d'une part, des opportunités de fraudes auprès des exécutants des dépenses d'achat de l'entreprise ;
- d'autre part, il y a l'impact financier direct des opérations d'achat sur le résultat de l'entreprise est souvent considérable ;
- etc.

C'est en ce sens que le contrôle interne qui est défini d'une manière générale comme étant un ensemble de procédures contribuant à la maîtrise de l'entreprise est devenu une composante essentielle dans la vie de celle-ci.

Ainsi, la loi a rendu obligatoire l'audit aux sociétés anonymes, ce qui va permettre à un professionnel de vérifier les informations données par les entreprises, les analyser afin de pouvoir formuler des recommandations et exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des informations qui lui sont soumises.

## *Évaluation du contrôle interne : cas du cycle Achat/fournisseur de la société BRAMALI SA*

Au Mali, c'est le texte de la loi 85-40 du 29 juillet 1985 portant quatrième partie du Code des Obligations Civiles et Commerciales (COCC) qui a rendu obligatoire l'audit légal pour les sociétés anonymes.

C'est ainsi que la société BRAMALI anonyme par sa forme juridique, n'a pas fait exception.

Cette particularité nous a guidé à faire le choix de cette société comme cadre de notre sujet de mémoire qui s'intitule : « *Évaluation du contrôle interne : cas du cycle Achat/fournisseur de la société BRAMALI SA* ».

Les organisations sont en permanence confrontées à une amélioration continue de leurs performances dans un environnement en pleine croissance où chaque entreprise lutte pour se positionner et assurer sa pérennité.

BRAMALI n'échappe pas à cette réalité car étant placée dans un environnement fortement concurrentiel avec des concurrents qui proposent des prix très compétitifs. La faiblesse de ces prix peut en effet résulter d'une bonne gestion de leurs approvisionnements, mais BRAMALI effectue la majorité de ses achats par le biais de centrales d'achats, ce qui ne leur permet pas d'avoir une maîtrise totale du cycle.

Outre les variables externes, BRAMALI est confrontée à certaines difficultés notamment :

- la non livraison dans les délais de certains produits ;
- le retard dans le traitement des commandes ;
- les ruptures de stock ;
- le poids encore trop lourd des charges d'approvisionnement.

Ces difficultés ont pour causes :

- la faiblesse du système de contrôle interne (SCI) ;
- le manque de personnel au sein du service Achat ;
- l'accumulation des tâches (mauvaise répartition des responsabilités) ;
- la non-application stricte des procédures décrites ;
- la non mise en concurrence des fournisseurs.

Pour résoudre ces difficultés quelques solutions sont envisageables à savoir :

- la mise en place de procédures efficaces et formalisées dans l'entreprise concernant le cycle ;
- la mise en place d'un bon SCI;
- le recrutement d'un personnel qualifié ;
- la mise en place d'un système de suivi des commandes ;
- la comparaison régulière entre les prix proposés par les centrales d'achats et ceux proposés par le marché (aussi bien externe qu'interne) afin de s'assurer de la compétitivité des prix.

En ce sens, lors de sa mission, le commissaire aux comptes devra s'interroger sur les questions relatives à la pertinence des paramètres financiers, à la fiabilité et à l'efficacité des procédures afin de pouvoir juger de la sincérité des informations données aux tiers par l'entreprise.

Il est donc clair que la revue et l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne (CI), particulièrement du cycle Achat, sont importantes lors d'une mission d'audit comptable et financier dans une entreprise industrielle pour juger de la fiabilité éventuelle des comptes produits et détecter les cas de fraudes.

La question à laquelle nous tenterons de répondre à travers ce thème est : comment l'appréciation du cycle Achat par le CAC peut-elle assurer à BRAMALI la maîtrise des risques liés à son système d'Achat, afin d'assurer un meilleur rendement à l'entreprise?

Quel est l'objectif du CI du cycle Achat-Fournisseurs dans une mission d'audit ? Quelles sont les techniques pratiquées à ce stade de la mission ? Quelle importance l'évaluation du CI a-t-elle pour une meilleure performance du cycle étudié ? Quelles sont les procédures en place au sein du service Achat de la société BRAMALI SA ? Sont-elles conformes ? Quels sont les insuffisances et les risques des procédures en place ? Quelles sont les améliorations à apporter ? Comment limiter les risques de fraude au sein du cycle Achat/fournisseurs de la structure ?

Il s'agit dans cette étude de nous assurer que les procédures de CI mises en place permettent à l'entreprise d'avoir une bonne maîtrise et une bonne organisation de ses

processus et en particulier la procédure du cycle achat/fournisseurs d'une part, et d'autre part la fiabilité des informations comptables.

- Obtenir un niveau de compréhension suffisant du système de CI du cycle achat/fournisseurs en place au sein de la société BRAMALI SA ;
- déterminer les actions correctives appropriées pour l'amélioration du cycle achat de la société étudiée.

Le thème qui a été soumis à notre étude porte sur l'évaluation du CI du cycle achat/fournisseurs dans le cadre d'une mission d'audit légal. Dans ce cadre, nous nous limiterons strictement aux achats de Matières Premières et Consommables (MPC) qui sont les plus importants et qui représentent les intrants du processus de production de la BRAMALI.

Cette recherche s'est surtout focalisée sur les difficultés que rencontre le cycle achat fournisseurs.

Le choix de l'évaluation du contrôle interne comme thème, a été motivé par le fait qu'il constitue une étape majeure de la mission du commissariat aux comptes et qu'il demeure nécessaire dans l'accomplissement efficace de ladite mission. Indépendamment de cet aspect, une opinion concernant les procédures appliquées sera d'un apport non négligeable pour la société.

Cependant, le cycle achats fournisseurs, qui est l'objet de notre étude, regroupe toutes les activités relatives aux achats, depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs<sup>2</sup>.

Les activités du cycle achats fournisseurs débutent dès lors qu'une demande d'achat est exprimée par un opérateur pour le besoin de son activité. Cette demande va faire l'objet d'une vérification au niveau de la budgétisation des achats.

Ces activités prendront fin lorsque la facture du fournisseur est réglée et que le dossier est définitivement classé.

Pour que l'entreprise puisse continuer d'assurer l'exploitation de toutes ses activités, il faut qu'elle mette en place un ensemble de sécurités contribuant à une bonne maîtrise de celles-ci.

Ceci sera d'un grand apport pour :

---

<sup>2</sup> BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 166 pages, P. 95

- **d'une part, la société « BRAMALI »**

L'évaluation du CI contribuera en effet à permettre aux dirigeants de comprendre pourquoi certains objectifs n'ont pas été atteints : difficultés externes, manque de ressources, manque de formation, bases des calculs prévisionnels inexacts et à adapter la stratégie de l'entreprise en conséquent.

- **Pour nous même**

Cette étude sera opportune dans la mesure où elle nous permettra de tester nos connaissances acquises tout au long de notre formation au CESAG, de les adapter à un contexte purement pratique et de découvrir l'ambiance et l'ampleur du travail au sein d'une entreprise d'envergure internationale.

Notre travail comprendra deux grandes parties :

- La première partie consistera en une revue de littérature destinée à acquérir des informations sur le sujet ; ainsi, nous ferons un aperçu de l'évaluation du contrôle interne, puis une description du cycle Achat et enfin, nous ferons ressortir la méthodologie d'évaluation du contrôle interne du cycle Achat/fournisseur.
- La deuxième partie concerne la phase pratique, et consistera dans un premier temps à la présentation de la société par une prise de connaissance des procédures en place et enfin à l'évaluation de ces procédures dans le but de proposer des solutions adéquates.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'EVALUATION DU  
CONTROLE INTERNE DU CYCLE ACHAT/FOURNISSEURS**

CESIO - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE I : LE CYCLE ACHAT/FOURNISSEURS**

Les achats se situent par définition dans la catégorie des fonctions dites « support », et ce n'est pas nouveau. Pourtant, depuis à peine trente ans, des entreprises de plus en plus nombreuses y découvrant des vertus jusque-là insoupçonnées, la qualifient volontiers de « stratégique ». Le fait de confier à l'extérieur d'avantage d'activités parfois très proches du cœur de métier y est pour beaucoup. Cependant, sous la pression du quotidien, les résultats explicitement attendus par les directions générales se limitent souvent à l'obtention de ces fameux « savings (économies) » directement visibles dans le compte de résultat de l'entreprise. En conséquence, tout le monde est rassuré sauf les acteurs de la fonction et plus particulièrement leur responsable qui se voient ainsi tiraillés entre des exigences de résultat à court terme et la nécessité de s'organiser sur un horizon plus long.

Ce deuxième chapitre sera consacré dans un premier temps à la présentation et à l'organisation d'une fonction Achat c'est-à-dire à la définition de ses missions, de ses finalités et de ses objectifs ; dans un second temps, à la place de la fonction Achat dans l'entreprise, à sa mise en œuvre et enfin aux principaux risques liés au cycle Achat à savoir le risque de fraude.

### **1.1 Présentation et organisation**

Nous définirons à ce niveau la fonction Achat puis nous traiterons de la place de la fonction Achat dans l'organigramme, l'organisation interne et les relations avec les autres fonctions.

#### **1.1.1 Présentation de la fonction Achat**

Nous définirons la fonction Achat comme étant responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions économiques de service et de sécurité d'approvisionnement. Cette mission de base doit être adaptée, selon les types de produits achetés, selon les enjeux stratégiques et économiques et selon l'importance et les caractéristiques des marchés fournisseurs. Pour que ces préoccupations puissent engendrer

des actions cohérentes, il est nécessaire qu'une stratégie d'achat soit exprimée de façon homogène avec la stratégie générale, de telle sorte qu'elle serve ensuite de guide à toutes les actions engagées à plus court terme au niveau opérationnel.

La fonction Approvisionnements concerne l'exécution opérationnelle de l'achat, et a en charge la planification et la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport. Ainsi défini, l'approvisionnement correspond à la gestion opérationnelle des contrats d'achat.

### 1.1.2 Organisation et relations avec les autres fonctions

Les liens organisationnels internes et externes qui intéressent la fonction Achat sont par nature multiples. Un facteur important de variation est l'organisation même de la fonction. Certaines entreprises disposent d'un service Achat central alors que d'autres préfèrent déconcentrer la fonction en tout ou partie. D'autres se situent à mi-chemin des deux solutions extrêmes. Chaque solution répond à un besoin : recherche d'économies de dimension dans le premier cas, priorité à la flexibilité et à la proximité des utilisateurs dans le deuxième et le troisième cas. La pertinence de la solution choisie est liée à la fois à l'activité de l'entreprise et à la structure des marchés d'amont.

Il reste qu'une tâche préalable de l'audit est : d'examiner les raisons qui ont conduit l'entreprise au choix finalement retenu et de vérifier que les dirigeants de l'entreprise ont conscience des conséquences de leur choix et qu'ils en opèrent un suivi régulier.

#### *1.1.2.1 Les relations verticales externes et internes à la fonction Achat*

##### a) Les relations verticales externes

La fonction Achat peut être indépendante et rattachée à la direction générale, mais elle peut aussi être placée sous l'autorité d'une autre fonction, par exemple la logistique, la direction financière. Aucun des choix ne peut être considéré à priori comme plus favorable que les autres à la performance de la fonction. Le fait que celle-ci soit rattachée à la Direction Générale reflète peut-être l'importance des achats dans les dépenses de l'entreprise. A l'inverse, le fait qu'ils soient dépendants de la direction technique, par exemple, n'est peut être pas un gage d'indépendance, ni d'optimisation des coûts d'achat, mais la proximité des

utilisateurs conduisent les acheteurs à une recherche plus active de solutions innovatrices et à une meilleure gestion des relations avec les fournisseurs.

Le rapprochement de la logistique peut simplement être l'indice d'une recherche d'efficacité des approvisionnements qui prime sur le coût de revient d'achat brut. La dépendance envers la direction financière peut aussi bien dénoter l'importance attachée à la valeur du stock, et à son coût de financement et de détention, qu'au caractère de neutralité de cette direction vis-à-vis de la performance attendue.

De manière classique, l'enjeu de la structure est de réunir les conditions les plus aptes à orienter les comportements dans le sens de la stratégie. C'est cette qualité des choix structurels que l'audit doit évaluer.

Dans le cas d'une fonction liée à la direction générale, le souci doit être de vérifier que l'éloignement des utilisateurs est compensé par des liaisons efficaces et que les achats n'abusent pas de leur position structurelle privilégiée. Dans le cas où les achats sont dépendants d'une autre fonction, il s'agit plutôt de s'assurer que cela ne conduit pas la fonction en cause à perdre de vue l'intérêt global de l'entreprise. Un aspect habituel est de vérifier que la fonction Achat elle-même, et celle dont elle dépend, ne constituent pas un contre-pouvoir, et ne peuvent à elles seules constituer un risque de manipulation des deniers de l'entreprise.

#### b) Les relations verticales internes

La question posée ici est celle de la structuration interne de la fonction. Dans une grande entreprise, on peut délimiter les zones de compétence des acheteurs selon plusieurs critères : catégories d'utilisateurs, de fournisseurs, types d'approvisionnements. Les relations verticales internes sont rendues plus complexes lorsque l'entreprise a choisi de déconcentrer les achats autour de multiples utilisateurs. Il s'agit alors de délimiter les zones de compétence de la hiérarchie opérationnelle à laquelle appartient l'acheteur «local» et celle du service central.

L'audit doit évaluer la cohérence des solutions choisies, s'assurer qu'elles ne laissent ni lacunes, ni incertitudes, et en particulier :

- qu'elles ne sont pas l'occasion, pour les fournisseurs, de profiter de conflits de compétences ;

- qu'elles ne font pas perdre à l'entreprise des économies dues au moins grand pouvoir de négociation ;
- qu'elles n'entraînent pas les acheteurs « décentralisés » à n'être que des « approvisionneurs » et non des « négociateurs ».

### *1.1.2.2 Les relations transversales*

La fonction Achat est sans doute l'une de celles pour lesquelles la qualité des relations transversales est cruciale. Sa finalité étant de servir d'intermédiaire entre l'entreprise et ses marchés d'amont, elle est un vecteur de communications entrantes et sortantes. Leur retard, leur déformation et leur incomplétude sont porteurs de risques multiples : ruptures d'activité, retards et pénalités, dans le quotidien, mais à plus long terme, pertes de compétitivité par inadaptation de la technologie ou par une dépendance envers les fournisseurs.

Achat et approvisionnement sont deux fonctions différentes : si l'acheteur négocie le contrat, l'approvisionneur, le logisticien, en sont les gestionnaires, les pilotes. Il n'en reste pas moins qu'une conception de l'organisation qui négligerait les nécessaires interactions entre les deux fonctions conduirait à des risques inacceptables pour l'entreprise, notamment dans un contexte où les services attendus des fournisseurs en termes de délais, de flexibilité, jouent un rôle crucial.

L'audit doit donc s'attacher à vérifier que les autres départements perçoivent les rôles effectifs qui incombent à la fonction Achat.

## **1.2 Mission, finalités et objectifs**

### **1.2.1 Mission et finalités**

La fonction Achat est une fonction carrefour entre les divers utilisateurs qu'elle doit satisfaire dans l'entreprise, et l'ensemble des fournisseurs potentiels.

Elle doit agir de façon à assurer aux utilisateurs un approvisionnement en matériels, matières, marchandises, services et fournitures qui soient :

- Conformes aux spécifications des utilisateurs et contrôlables pour les réceptionnaires ;
- obtenues dans des conditions compétitives de coût net compte tenu des opérations qui affecteront ces approvisionnements dans l'entreprise et donc les charges qu'ils engendreront ;

- disponibles dans la forme, et les conditions nécessaires et souhaitées, sans rupture de la continuité des approvisionnements.

La hiérarchie de ces trois missions peut évoluer selon les types d'activité et la nature des biens achetés mais aussi dans le temps. La rareté subite d'un approvisionnement du fait de données du marché ou de la politique des pays fournisseurs peut faire évidemment passer en première place la mission de constance de l'approvisionnement, alors que l'offensive de concurrents qui cherchent à différencier leurs produits sur le plan technique donne la priorité à la recherche de fournisseurs proposant une technologie innovatrice. La stratégie des achats répond à des caractéristiques « marketing » analogues à celles observées pour les ventes. Dans la distribution notamment, l'action conjointe des fournisseurs et des clients est déterminante dans la politique marketing du client distributeur. Ceci est d'autant plus évident quand se livrent des batailles de produits de marques ou de produits à la marque du distributeur. Aussi, les facteurs que doit prendre en compte la politique d'achat sont-ils généralement multiples et complexes :

- la définition des spécifications acceptables ;
- le nombre souhaité de fournisseurs,
- la qualité du service attendu (régularité, pérennité, souplesse, extensivité) ;
- le prix ;
- les conditions permettant de simplifier la tâche de l'entreprise (ex : la grande distribution) ;
- l'attitude du fournisseur ;
- sa capacité à accepter d'entrer dans les contraintes ;
- les métiers du client.

### 1.2.2. Objectifs

Pour traiter le point relatif aux objectifs, nous parlerons tout d'abord de la nature des objectifs de la fonction Achat, des risques relatifs à la fixation des objectifs ainsi que des procédures de suivi conditionnant la pertinence des objectifs retenus.

*1.2.2.1 Nature des objectifs*

Les missions de la fonction « Achat » sont constantes, mais dans le temps les priorités peuvent évoluer et se traduire par des objectifs différents en niveau et même en nature.

Les objectifs de la fonction Achat peuvent être multiples :

- Abaissement du coût des achats et des approvisionnements ;
- obtention d'une meilleure flexibilité ;
- amélioration de la sécurité des approvisionnements en cas de pénurie ;
- diversification des sources d'approvisionnement.

Ces objectifs sont susceptibles de varier selon :

- La nature des achats effectués : achats de produits rares, achats techniques, achats à composante dominante du prix de revient des produits finis, achats de produits banalisés, achats de produits sujets à la mode ;
- la structure des marchés en amont ;
- la multiplicité des achats : via catalogue, pour fournitures diverses.

Il en résulte deux types de risques que l'auditeur doit appréhender :

- Un décalage entre le système de motivation, les modalités d'implication des acheteurs et les risques du moment ;
- une inadaptation des objectifs à l'évolution des priorités résultant de la stratégie et de l'environnement : c'est le processus de fixation des objectifs de la fonction Achat qui est alors en cause.

*1.2.2.2 Les risques liés à la fixation des objectifs*

Les sources du risque d'inadéquation des objectifs aux politiques de l'entreprise tiennent à :

- une information inadaptée, en contenu ou en qualité, sur les marchés en amont, leur structure, les prévisions économiques, les changements techniques et les innovations qui s'y préparent ;
- une exploitation incomplète des données dont peuvent disposer les acheteurs, qui sont parfois négligées dans un processus de prévision trop centralisateur ;
- une coordination insuffisante avec les utilisateurs.

L'auditeur doit s'assurer par conséquent que :

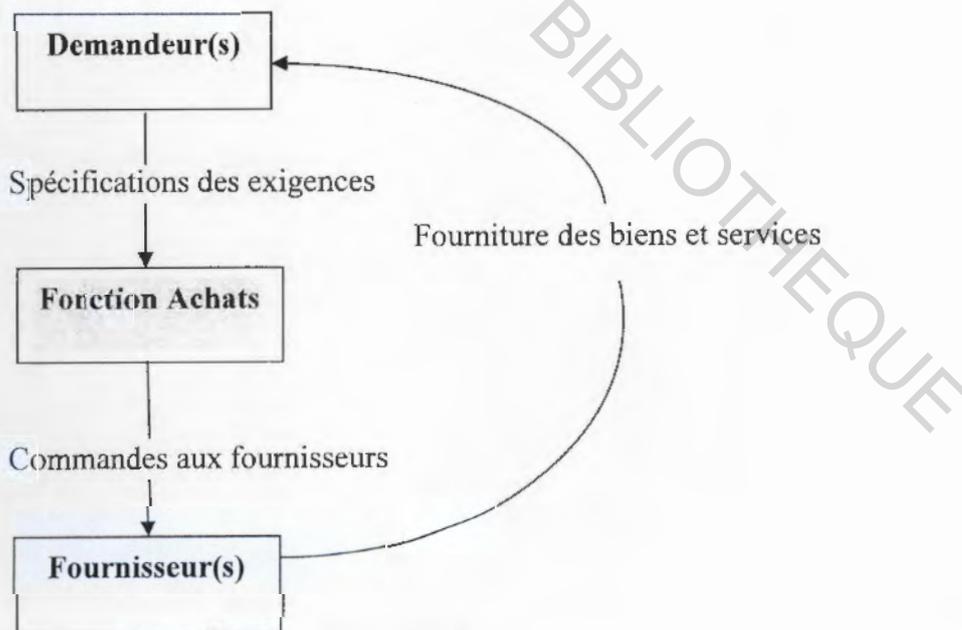
- les objectifs spécifiques à la fonction Achat sont définis en cohérence avec la politique générale et les objectifs des fonctions en aval dans l'entreprise ;
- les procédures qui orientent l'action concrète des acheteurs sont cohérentes avec ces objectifs.

### **1.3 La fonction Achat dans l'entreprise**

#### **1.3.1 Sa place dans l'organisation**

La fonction Achat se positionne entre un demandeur (ou un ensemble de demandeurs) et les fournisseurs de l'entreprise (cf. figure n° 1 ci-après)<sup>3</sup>.

**Figure n° 1** : Position de la fonction Achat dans l'entreprise



Dans certaines entreprises, les besoins de la production et la gestion des flux qui y sont associés, sont gérés par une fonction spécialisée souvent appelée « Approvisionnement » ou « Logistique ». Cette fonction agit alors en étroite relation avec la fonction Achat, voire avec les fournisseurs.

<sup>3</sup> CAVERIVIERE Patrick (2002), *Le guide de l'acheteur*, Editions Demos, P. 12

### 1.3.2 Sa responsabilité fondamentale

La responsabilité fondamentale de la fonction Achat est de fournir aux différentes fonctions de l'entreprise des biens et services conformes à leurs exigences et ceci, en recherchant :

- le prix d'achat le plus bas ;
- le coût d'utilisation le plus performant pour l'entreprise.

Cette responsabilité sous-tend aussi l'obtention d'une performance à l'achat meilleure que celle des concurrents à l'achat.

#### 1.3.2.1 Le prix d'achat le plus bas

Dès lors que le produit fourni (bien ou service) répond aux exigences du demandeur et de l'entreprise et que la source d'approvisionnement retenue (fournisseur ou prestataire) offre la sécurité et la pérennité requises, l'acheteur doit obtenir le prix d'achat le plus bas possible.

#### 1.3.2.2 Le coût d'utilisation le plus performant pour l'entreprise

Il peut toutefois s'avérer que le produit le moins cher à l'achat ne soit pas nécessairement le moins coûteux globalement.

Lors d'un achat, lorsque le responsable compare l'ensemble des dépenses prévisionnelles que deux équipements occasionneront pendant leur durée d'utilisation (*prix d'achat du produit + valeur totale des consommations de cartouches + montant des dépenses de maintenance, etc.*), il constatera peut être que le produit le plus cher à l'achat est finalement plus approprié pour l'entreprise car moins coûteux en terme de dépense globale.

Ces différents exemples montrent que l'acheteur doit prendre en compte ces aspects de coûts et de dépenses lors de ses choix, ce qui le conduit à intégrer la notion de coût global.

#### 1.3.2.3 Une performance meilleure que ses concurrents à l'achat

Pour l'acheteur, le fait de réduire la part achetée par rapport au CA, fournit à son entreprise un avantage concurrentiel certain. Mais il est normal que ce soit aussi l'objectif des entreprises concurrentes.

S'il est évident que l'acheteur ne connaît pas les prix d'achat obtenus par ses concurrents à l'achat, il doit se demander en permanence s'il n'aurait pas pu mieux faire ou s'il peut mieux faire : une interrogation constante sur sa performance, un doute permanent sur ses choix, un état d'esprit volontariste, éviteront à l'acheteur de s'installer dans la routine et l'habitude.

## **1.4 Un des principaux risques liés au cycle Achat : le risque de fraude**

Dans le monde des affaires, on s'aperçoit que le risque de fraude est une menace de plus en plus présente. La dernière en date est l'affaire « Kerviel » à la Société Générale où ce dernier a su déjouer les procédures de CI au « nez et à la barbe » de sa hiérarchie pour faire perdre finalement 5 milliards d'euros à la banque. Même si cette affaire n'est pas une fraude caractérisée, puisqu'il n'y a pas eu d'enrichissement personnel, il n'en demeure pas moins que le système de contrôle a fait défaut.

### **1.4.1 Tentative de définition de la fraude**

Plusieurs définitions de la fraude existent :

#### **1.4.1.1 La définition du code pénal**

La fraude recouvre tous les actes malhonnêtes et malveillants prévus par le Code pénal et dont le préjudice est purement financier. Il s'agit de faux et d'usage de faux, du vol non caractérisé, de l'extorsion de pièces, du détournement de gages, de l'abus de confiance, et enfin de la fraude informatique. Les articles du Code pénal se référant à la fraude définissent :

- le vol ;
- le recel ;
- l'escroquerie ;
- l'abus de confiance ;
- l'atteinte aux systèmes de traitement automatisé des données ;
- le faux et l'usage de faux.

#### **1.4.1.2 Une définition pratique**

Par nature, la fraude est un acte de mauvaise foi, en général pour un profit personnel, commis au détriment de l'entreprise. Néanmoins, aucune règle exacte ne peut prétendre définir la fraude. L'imagination dans ce domaine n'a pas de limites, et l'homme est capable d'inventer des moyens de tricheries, tous plus ingénieux les uns que les autres.

#### 1.4.2 Les causes de la fraude

La fraude a des causes diverses<sup>4</sup>:

- celles dues à l'homme : vengeance, manque de reconnaissance, sabotage, volonté psychologique de nuire...
- celles dues aux déficiences de l'organisation : absence d'environnement de contrôle, traitement dans l'urgence, absence de système d'évaluation des risques...

#### 1.4.3 Application au processus Achat

Tout d'abord, les risques de fraude sont le plus souvent des fraudes internes car les salariés sont les plus à même de contrecarrer les processus de l'entreprise.

Si l'on considère les grandes étapes du processus Achat (à savoir la sélection des fournisseurs, les négociations fournisseurs, les commandes et livraisons fournisseurs) nous pouvons proposer quelques exemples de risques de fraude :

##### 1.4.3.1 La sélection des fournisseurs

Lors du choix des fournisseurs, les risques suivants peuvent être constatés :

- créer de faux fournisseurs pour diminuer les résultats de l'entreprise ;
- monter un système de corruption auprès de ses fournisseurs ;
- tricher sur les prix d'achat ;
- exploiter pour son compte, ses connaissances fournisseurs pour réaliser des opérations diverses : voyages, cadeaux, travaux personnels... ;
- ne pas respecter les procédures d'appels à la concurrence pour favoriser un fournisseur.

##### 1.4.3.2 Les négociations fournisseurs

Durant les négociations fournisseurs, de nombreux risques peuvent survenir, notamment :

- ne pas respecter les règles déontologiques de l'entreprise ;
- ne pas chercher à obtenir les meilleures conditions tarifaires ;
- « saboter » les contrats cadres ;
- négocier des avantages personnels : dessous de table par exemple.

---

<sup>4</sup> PONS Noel et VIDAUX François (2004), *Audit et fraude*, Editions IFACI, P. 123

*1.4.3.3 Les commandes et la livraison fournisseurs*

Les risques suivants peuvent affecter les commandes et la livraison fournisseurs :

- créer de fausses commandes ;
- falsifier les bons de livraison ;
- récupérer et/ou détruire des marchandises ;
- formulaire d'engagement de dépenses « trafiqué »

*1.4.4 Fraude dans le processus d'achat : les parades*

Les mesures suivantes peuvent être envisagées en vue de limiter les risques de fraude :

- procédure d'agrément des fournisseurs ;
- séparation des tâches entre commande, réception et validation ;
- prévoir l'ouverture du courrier à l'accueil avec enregistrement des chèques retournés par les fournisseurs ;
- mettre en place une procédure d'appel d'offre ;
- envoyer directement les paiements aux fournisseurs dès la signature ;
- effectuer des confirmations directes auprès des fournisseurs ;
- vérifier les rapprochements bancaires ;
- vérifier que des factures n'ont pas été payées en double ou comptabilisées deux fois.

La compétitivité des entreprises et la création de valeur dépendent pour une large part d'une politique d'achat efficace et d'une gestion performante des approvisionnements. Depuis 15 ans, les achats ont beaucoup évolué ; ils contribuent désormais à l'innovation, à la maîtrise des risques, à l'application du développement durable et au déploiement international des entreprises. Ces enjeux ont modifié leur organisation en termes de mesure de performances et de conduite du changement.

## **CHAPITRE II : LE CONTROLE INTERNE DU CYCLE ACHAT FOURNISSEUR**

La mondialisation des échanges commerciaux induit des concepts, des méthodes, des outils d'achat et surtout des comportements tout à fait nouveaux. Face à ce constat, les acheteurs élaborent leurs propres démarches, fondées sur l'expérience, et vivent leur profession de manière interculturelle<sup>5</sup>.

La complexité à laquelle la fonction achats fait aujourd'hui face, les expertises qu'elle doit maîtriser et les enjeux économiques qu'elle porte lui confèrent une responsabilité particulière au sein de l'entreprise, notamment sur le plan du risque encouru.

Il faut souligner que ces nouveaux enjeux vont bien au-delà des difficultés liées à l'organisation ou à la recherche d'économies. Toute entreprise, de la multinationale à la PME, est désormais concernée par l'exposition au risque que la fonction achats engage, et par le nécessaire pilotage qui en découle. Or, le manque de maîtrise dans ces domaines entraîne des pertes financières qui peuvent mener à des situations dramatiques !

Ce chapitre sera consacré à une analyse des méthodes d'évaluation de la fonction Achat au sein d'une entité d'une part, et d'autre part à la mesure de la performance des achats.

### **2.1 Les méthodes d'évaluation de la fonction achat**

L'audit d'achat est une action volontaire décidée par l'entreprise avec pour objet d'apprécier la qualité de l'organisation de sa fonction achats et le niveau de performance de ses acheteurs. L'audit achat peut être permanent, c'est en général le contrôle continu ou l'audit interne, ou inopiné selon une périodicité aléatoire et, dans ce cas, il est fait appel le plus souvent à des consultants extérieurs à l'entreprise.

#### **2.1.1 Le contrôle continu**

Le contrôle continu permet de s'assurer en permanence de l'efficacité des acheteurs et du bon fonctionnement de l'organisation des achats et des approvisionnements. Il peut être interne à la fonction achats au travers de la mise en place d'un tableau de bord qui permet aux acheteurs et aux managers de la fonction de disposer d'informations permanentes sur les résultats obtenus.

---

<sup>5</sup> BERNARD Frédéric et SALVIAC Eric, *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, MAXIMA Laurent du Mesnil Editeur, Paris 2009, P 17

Cette mesure peut s'effectuer de trois façons :

- **Par le suivi d'indicateurs** qui mesurent mensuellement l'écart entre le prix réel payé par article ou par famille d'articles comparé aux coûts standards du budget, en tenant compte de l'évolution de la conjoncture générale (indicateurs macro-économiques).
- **Par la réalisation**, au début de chaque année, **d'actions de progrès**<sup>6</sup> négociées entre l'acheteur et sa hiérarchie dans le cadre d'une politique d'optimisation des coûts. Ces actions ont en général une dominante plus qualitative que quantitative car elles font principalement appel aux capacités de l'acheteur à exploiter les possibilités d'innovation des ressources externes (celles de ses fournisseurs) pour enrichir le contenu innovant des productions internes de l'entreprise. Ces actions nécessitent la collaboration des fonctions production, recherche et développement, marketing,... et sont forcément conduites de façon collective. Elles permettent, en ayant recours aux techniques de l'analyse de la valeur, de s'assurer de l'efficacité des acheteurs dans l'exploitation des ressources du marketing d'achat. Dans ce cadre, les acheteurs doivent être les initiateurs de groupes pluridisciplinaires d'actions de progrès.
- **Par le contrôle du respect des procédures** qui régissent l'exercice de la fonction achats et des fonctions connexes (ex. : gestion des stocks). Il s'agit de s'assurer que les règles qui ont été établies sous l'autorité de la direction générale sont bien respectées, non seulement par les acheteurs professionnels mais également par les services utilisateurs (production) et les gestionnaires des stocks. Ces procédures sont généralement contenues dans la charte achat de l'entreprise dont la rédaction est en règle générale supervisée, soit par le contrôle de gestion, soit par le service inspection dans le cas des grandes entreprises.

L'audit interne est l'outil permanent du management de la fonction achats quelle que soit la taille de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, il est exercé par le directeur des achats, dans les entreprises moyennes ou petites par le chef d'entreprise. Son efficacité dépend de l'existence d'un reporting interne efficace dont la fonction est de rendre compte.

---

<sup>6</sup> Le contrôle continu peut être quantitatif et donner lieu à un tableau chiffré ou plus qualitatif grâce aux actions de progrès.

Pour cela, il est indispensable que :

- les informations transmises soient en nombre réduit et portent sur les domaines représentatifs de l'activité de l'entreprise ;
- des commentaires concis accompagnent les indicateurs chiffrés (prix, niveaux des stocks, délais, etc.) et soient lus par ceux auxquels ils sont destinés. Un tableau de bord qui ne suscite aucune question devient rapidement inutile.

C'est le rôle du tableau de bord<sup>7</sup> des achats d'informer la direction générale et les différents services du management des faits marquants de la période observée.

Il ne faut pas perdre de vue que, dans la grande majorité des entreprises, les achats représentent entre 50 et 70 % du chiffre d'affaires et qu'à ce titre, ils sont une composante essentielle de la compétitivité. En outre, leur contribution dans la découverte des ressources d'innovations externes en font un vecteur des innovations internes de l'entreprise.

### 2.1.2 Les audits ponctuels

Indépendamment du contrôle continu de l'efficacité de la fonction achats, il peut être nécessaire de procéder, de façon régulière et inopinée, à de véritables audits internes qui vont ausculter en profondeur l'organisation des achats pour en déceler les éventuels dysfonctionnements. Ces missions d'audit interne sont aussi l'occasion de vérifier si les règles d'éthique qui doivent inspirer les acheteurs professionnels dans l'exercice de leur métier sont scrupuleusement respectées. Il peut parfois être nécessaire de recourir à des audits externes réalisés par des experts extérieurs à l'entreprise.

## 2.2 La mesure de la performance des achats

La mesure de la performance achats devient actuellement une priorité dans les entreprises : pour preuve l'augmentation des créations de postes au contrôle de gestion achats. En effet, après l'engouement des dernières années pour la fonction achats, on souhaite maintenant vérifier l'apport de celle-ci dans les résultats globaux de l'entreprise en mesurant sa performance.

---

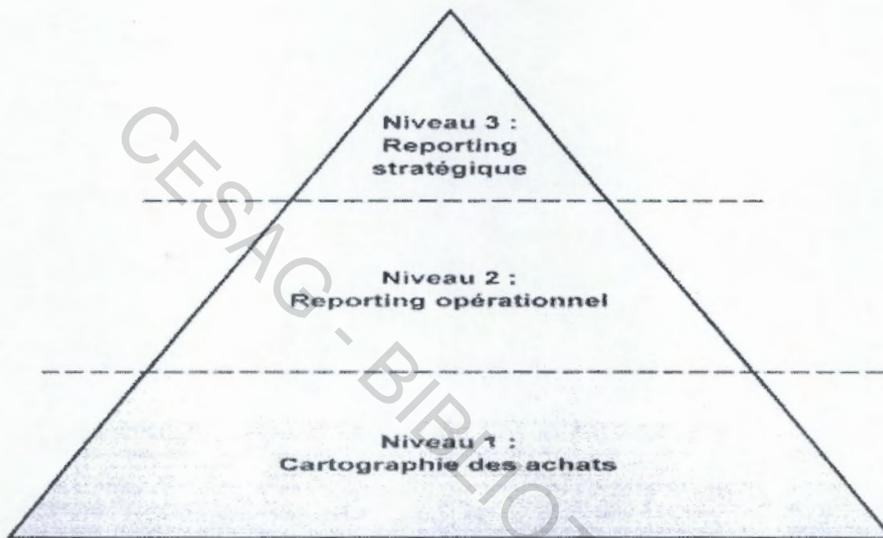
<sup>7</sup> Le tableau de bord des achats est un outil de management de la direction générale. Il en résulte que la fonction achats doit rendre compte directement au Président Directeur Général ou au directeur général de l'entreprise.

Cette mesure de la performance s'effectuera à l'aide de différents outils de suivi regroupés sous le nom de **Tableaux de bord achats**<sup>8</sup>. Parmi ces tableaux de bord, on distingue essentiellement trois grands niveaux : la cartographie des achats à la base, le rapport opérationnel et le rapport stratégique.

### 2.2.1 Les trois niveaux de tableaux de bord achats

Le tableau de bord des achats présente trois niveaux comme nous le montre la figure ci-après.

Figure n° 2 : La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats.<sup>9</sup>



#### 2.2.1.1 Niveau 1 : La cartographie des achats

Il s'agit d'une vision de la nature et de la répartition des dépenses, de leurs évolutions.

La cartographie des achats a pour objectifs :

- de donner une image fidèle des dépenses d'achats par nature, par typologie, par entité et par fournisseurs ;
- de comparer des ratios de dépense (par effectif ou en pourcentage du CA) entre les différentes entités ;
- de connaître les parts de marché d'un fournisseur donné ;
- de disposer de données fiables nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord de niveau 2 et 3.

<sup>8</sup> Ce sont les outils de pilotage de l'activité.

<sup>9</sup> Source : K-Buy

Ce niveau peut-être constitué par un « cube » achats.

*2.2.1.2 Niveau 2 : Le reporting opérationnel*

Il s'agit d'une vision de l'activité opérationnelle des achats et des fournisseurs.

On y retrouvera des indicateurs tels que les volumes d'achats réalisés, les gains théoriques engrangés mois par mois, acheteurs par acheteurs ou entités par entités.

De plus, on suivra également ici des indicateurs liés à la qualité achats, à la logistique (dans le cas où la fonction approvisionnement est rattachée à la fonction achats...).

*2.2.1.3 Niveau 3 : Le reporting stratégique*

Il s'agit d'une vision synthétique de la contribution des achats et des fournisseurs à la stratégie de l'entreprise.

On y retrouve un nombre réduit d'indicateurs clefs comme par exemple le ROI (retour sur investissement) de la fonction achats de l'entreprise, les prévisions de résultats à destination des actionnaires...

Ce niveau est capital, car il est le support factuel de l'intervention du directeur des achats lors du board d'entreprise. De ce fait, l'orientation du reporting stratégique est beaucoup plus financière que celle du reporting opérationnel.

*2.2.1.4 Que faire des données issues de ces trois niveaux ?*

Faire du reporting, c'est donner les informations nécessaires à la direction et aux clients internes afin que ceux-ci soient en mesure de travailler<sup>10</sup>.

Dans un premier temps, les contrôleurs de gestion achats ou industrielle ou encore le directeur des achats doivent être capable d'analyser les données brutes ou formatées présentes dans les tableaux de bord. Les explications doivent alors être claires et concises.

Ces commentaires peuvent aider :

- à établir une relation entre les facteurs extrinsèques conjoncturels et les prévisions de résultats ;
- à justifier l'importance de la fonction achats dans les résultats globaux de l'entreprise par la démonstration d'une participation active entraînant des retombées financières ;

---

<sup>10</sup> Ces informations doivent être compréhensibles par quelqu'un qui ne connaît pas forcément l'ensemble des tenants et des aboutissants

- à expliquer comment les objectifs ont été ou sont atteints en détaillant les principales actions ayant conduit aux résultats ou prévues pour la période à venir ;
- à comprendre pourquoi certains objectifs n'ont pas été atteints : difficultés externes, manque de ressources, manque de formation, bases des calculs prévisionnels inexacts...;
- à exposer la stratégie achats générale.

Une fois les commentaires rédigés et associés aux tableaux de bord synthétiques, il faut communiquer l'ensemble :

- au contrôleur de gestion industrielle afin que celui-ci l'entérine ;
- aux équipes achats dans le but de leur faire prendre conscience de leurs apports vis-à-vis des clients internes ainsi que de leur permettre de suivre leurs performances professionnelles ;
- au top management pour qu'il évalue l'apport des achats dans la performance globale de l'entreprise.

### 2.2.2 Les acteurs de la performance achats

Il s'agira ici d'identifier les sources et les destinataires des systèmes d'informations Achats.

#### 2.2.2.1 Les sources

##### a) Les systèmes d'informations

Les systèmes d'information achats (les modules achats des ERP<sup>11</sup>) existent aujourd'hui dans la plupart des entreprises, ces systèmes permettent de suivre les volumes des composants achetés, consommés, stockés... Ces indicateurs sont une source d'information indispensable pour les acheteurs qui peuvent ainsi maîtriser au mieux leur portefeuille : ils connaissent précisément la nature et le volume de leurs achats, leurs fournisseurs et leur chiffre d'affaire achats.

Cependant à défaut d'ERP ou si la fiabilité de celui-ci est douteuse, il reste possible d'utiliser les systèmes comptables qui sont encore plus largement répandus, cependant ceux-ci ne permettent pas forcément une analyse fine des données. De plus, on ne pourra souvent

---

<sup>11</sup> ERP : « Enterprise Resource Planning ». On utilise parfois dans le monde francophone la dénomination PGI (Progiciel de gestion intégré)

obtenir les informations sur les volumes achetés qu'au moment de la facturation, soit avec un retard<sup>12</sup> qui peut devenir conséquent par rapport aux livraisons.

Ce sont ces systèmes d'informations qui doivent être capables de générer automatiquement le niveau 1 des tableaux de bord achats : le cube achats ou cartographie des achats.

b) Les contrôleurs de gestion « Achats »

Le contrôleur de gestion achats reporte fonctionnellement au responsable du contrôle de gestion et hiérarchiquement au directeur des achats. Cette fonction englobe un large périmètre de missions :

- *reporting des achats* :
  - reporting mensuel, annuel... ;
  - création, mise à jour et communication des tableaux de bord ;
  - suivi, création et benchmarking des KPI (Key Performance Indicators ou indicateurs clefs de mesure de la performance).
- *contrôle financier des achats* :
  - calcul et analyse des écarts ;
  - catégorisation des achats (Pareto, ABC... mais aussi classification achats, consolidation du panel fournisseur...).
- *accompagnement des acheteurs* :
  - suivi et analyse des performances des individus ou des entités ;
  - alerte sur les performances et suivi des actions correctives ;
  - analyse et communication des besoins commerciaux afin d'anticiper les volumes d'achats futurs ;
  - consolidation des données par fournisseur ;
  - consolidation des données par entité.
- *budgetisation et prévisions* :
  - participation à la budgetisation annuelle et/ou bisannuelle des comptes de l'entreprise en ce qui concerne les achats ;

---

<sup>12</sup> Les informations peuvent avoir 30 jours de retard.

- budgets et prévisionnels des résultats et des volumes achats (annuels, trimestriel, mensuels...).
- *optimisation des outils et des procédures :*
  - définition des besoins pour les outils décisionnels du contrôle de reporting des achats ;
  - création, mise à jour et communication des tableaux de bord ;
  - suivi, création et benchmarking des KPI ;
  - alerte sur les performances et suivi des actions correctives ;
  - analyse et communication des besoins commerciaux afin d'anticiper les volumes achats futurs ;
  - consolidation des données par fournisseurs ;
  - consolidation des données par entités ;
  - déploiement des procédures et des outils permettant de suivre la bonne application de celles-ci.
- *responsabilité des outils achats :*
  - définition des besoins pour les outils décisionnels du contrôle de gestion des achats ;
  - veiller à la bonne marche de celle-ci et à la fiabilité des informations qui y sont incluses.

En fonction des entreprises et du secteur d'activité de celles-ci (industrie, service...), seule une partie de ces fonctions peut être couverte. De plus, selon l'importance stratégique des achats, le contrôleur de gestion achats sera rattaché à la direction des achats ou à la direction financière.

#### 2.2.2.2 Les destinataires

##### a) La direction des achats

La direction des achats aura deux besoins différents et parfaitement conciliables :

- manager les équipes achats ;
- reporter les résultats à la direction.

En ce qui concerne le management des équipes, on préfère faire appel aux tableaux de bord opérationnels (niveau 2). Pour reporter à la direction, on utilise plutôt les tableaux de bord stratégiques (niveau 3).

b) Les acheteurs

Les acheteurs sont les premiers utilisateurs de la cartographie achats, en préalable d'une négociation avec les fournisseurs par exemple.

En étant informés de leur performance et en prenant conscience des apports de leur fonction aux résultats de l'entreprise, les équipes d'acheteurs seront probablement d'autant plus motivées que la mesure de la performance achats est transparente.

c) La direction générale

La direction générale devra recevoir un bilan synthétique sur les résultats de la direction achats. Ces informations lui permettront de mieux comprendre l'apport et l'intérêt de la fonction achats pour l'entreprise<sup>13</sup>.

2.2.3 Définir sa politique

Avant de mettre en place des tableaux de bord de suivi de la performance achats, il conviendra de définir avec précision ceux-ci sans omettre un certain nombre de principes de base. La question de la pérennité et de la flexibilité des tableaux de bords devra en permanence rester en tête. Enfin, il faudra s'assurer de la cohérence de ses tableaux de bords avec les besoins et l'activité de l'entreprise.

Les étapes principales sont les suivantes :

- s'assurer que sa politique est bien en accord avec celle de l'entreprise ;
- définir l'organisation et les process ;
- déterminer les besoins ;
- évaluer les différentes possibilités et arrêter son choix ;
- déployer.

---

<sup>13</sup> La direction générale est de loin le client interne le plus difficile à satisfaire et de ce fait il s'agit d'effectuer un reporting précis et sans ambiguïté.

### 2.2.3.1 Principes de base des tableaux de bord

Les principes de base des tableaux se définissent comme suivent :

a) Principe de cohérence

Ce principe est le maintien de l'additivité des données ascendantes. Il représente la cohérence de l'ensemble du calendrier de mises à jour et de diffusion.

b) Principe de pertinence

Nombre réduit d'indicateurs traduisant les priorités de gestion perçues par les responsables comme fiables et indiscutables.

c) Principe d'efficacité

Dynamique : pour orienter vers la performance comparable à un ou des référentiels, séparément ou simultanément, l'outil devra déboucher sur la mise en œuvre d'actions correctives.

d) Principe de contrôle

- Instrument de dialogue et de coordination
- Cohérent avec l'organigramme et le périmètre des responsabilités.

e) Principe d'économies

- Le souci d'économies lors de l'obtention des données doit prévaloir
- Les données doivent être simples d'accès et directement exploitables.

### 2.2.3.2 Flexibilité des tableaux de bord

Il faut être conscient que l'on ne dispose jamais du tableau de bord idéal<sup>14</sup>. De plus, une refonte graphique et une refonte des règles de calcul de certains indicateurs environ tous les deux ans sont souhaitables pour faire vivre l'outil. Il est en revanche déconseillé de

---

<sup>14</sup> Certains indicateurs se révéleront n'être que conjoncturels ou correspondants à un effet de mode.

changer trop souvent, en effet chaque création ou modification d'indicateur remet en cause le suivi de celui-ci par rapport aux périodes passées.

### 2.2.3.3 Savoir analyser ses besoins

Il n'est pas aisé d'obtenir un tableau de bord efficace, qui non seulement existe mais soit utilisé comme outil de management, d'anticipation des dérives et de communication efficace, et, dans le même temps, reconnu de tous.

En conclusion, il faut prendre le temps d'analyser l'existant et les attentes avant d'entamer le projet de mise en œuvre.

### 2.2.4 Les mots clés de la performance achats

Nous distinguons principalement les quatre (4) mots clés suivants :

#### 2.2.4.1 KPI

Un KPI permet d'évaluer et de suivre l'évolution de la performance d'un secteur d'activité d'une entreprise. Il s'agit d'une valeur, d'un indice ou encore d'une note. Un KPI est suivi de manière régulière (hebdomadaire, mensuelle, semestrielle ou encore annuelle...).

Un bon KPI doit être :

- fiable ;
- de qualité ;
- pertinent ;
- clair ;
- évocateur ;
- actualisé ;
- complet ;
- fidèle.

#### 2.2.4.2 Tableaux de bord

Les tableaux de bord sont des outils visuels qui regroupent sur un seul et même document les KPI essentiels que l'on a décidé de suivre.

Il peut y avoir différents niveaux de tableaux de bord selon les lecteurs et leurs objectifs :

- tableaux de bord opérationnels : pour le management des équipes achats ;

- tableaux de bord stratégiques : pour la communication avec le management;
- tableaux de bord cartographiques : pour permettre un « *spend analysis* » à partir des données réelles, à destination des acheteurs, des managers, des clients internes...

L'intérêt des tableaux de bord n'est démontré que si les dirigeants ou chefs de services les suivent régulièrement, pour prendre les mesures prévisionnelles, préventives et correctives si elles sont nécessaires.

#### 2.2.4.3 Intranet achats

À l'origine, on appelle Intranet tout système utilisant la technologie d'Internet pour le seul usage interne d'une entreprise, un Intranet peut être relié avec Internet via un firewall ou totalement isolé.

Par extension, on a tendance à appeler maintenant Intranet tout système informatique utilisé au sein d'une entreprise pour la communication, l'archivage, la capitalisation de l'information, le reporting...

Si l'on devait donner une définition d'un Intranet achats aujourd'hui, on dirait qu'il s'agit d'un ensemble d'outils (à destination des acheteurs et/ou des clients internes) avec un point d'entrée commun sur un ordinateur. Ainsi on pourra y retrouver facilement un reporting, un cube achats, une base de données, un système de gestion de la connaissance...

#### 2.2.4.4 Cube achats

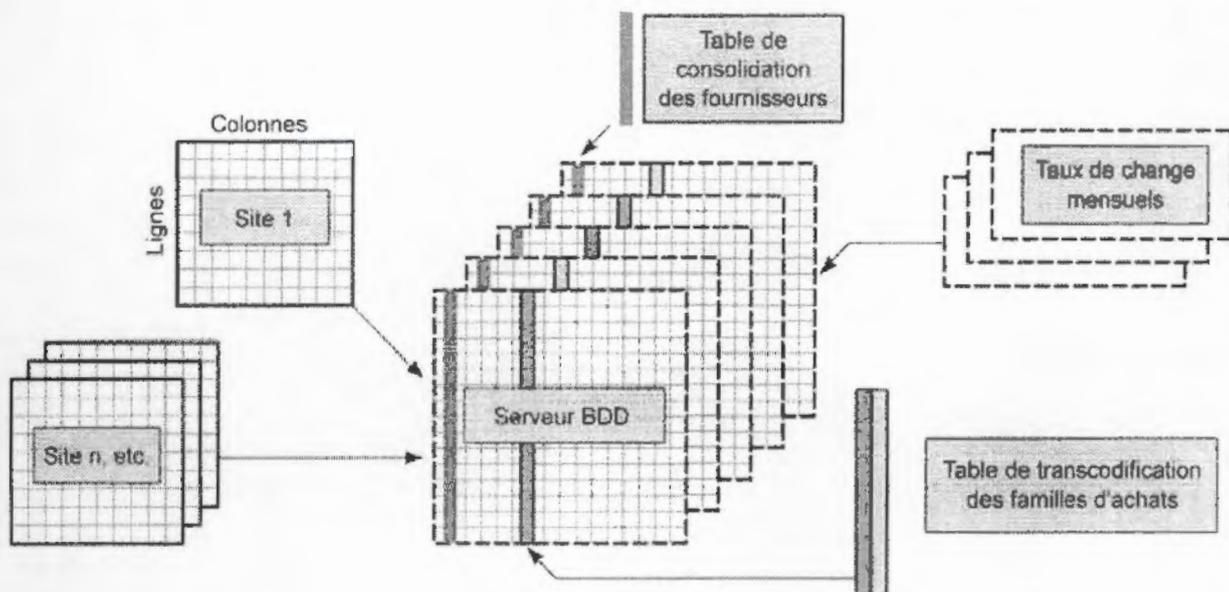
Appelée également base de données décisionnelles achats ou cartographie achats, cette base<sup>15</sup> est une consolidation et une analyse des données des ERP ou des systèmes comptables (voir figure à la page suivante).

Figure n° 3 : Le principe du cube achat<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Par son aspect multifactoriel ou multidimensionnel, elle fait penser à un cube, en référence à ses multiples faces.

<sup>16</sup> Source : K-Buy



Le cube achats est un cube à trois ou quatre dimensions :

- le temps ;
- les lignes (lignes de commandes, lignes comptables, lignes de réception, lignes de sortie...)
- les colonnes (les différentes informations de chacune des lignes) ;
- une dimension spatiale, éventuellement, dans le cas où plusieurs entités d'un même groupe sont concernées.

Les données sont stockées sur un serveur de base de données (BDD).

## CONCLUSION DU CHAPITRE II

Si la mise en place de la mesure de la performance achats semble être une démarche relativement simple de prime abord, il ne faut pas s'y tromper : un tableau de bord doit être mûrement réfléchi. Les investissements en temps, ressources et en argent sont importants aussi bien en amont, que durant le cycle de vie des outils choisis : il faut suivre consciencieusement, corriger les erreurs manuelles, analyser et surtout agir.

Le résultat sera décevant si l'on s'imagine que la machine fera 100 % du travail à la place de l'homme. Il faut savoir rester pragmatique.

Finalement, il faudra ne se décider à utiliser les tableaux de bords des achats que si le besoin est réel : de la part des acheteurs leaders en ce qui concerne le niveau 1, de la part du responsable achats en ce qui concerne le niveau 2 et enfin de la part de la direction en ce qui concerne le niveau 3.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE ACHAT/FOURNISSEUR**

L'évaluation du CI constitue une étape indispensable de la démarche d'audit. Elle permet d'apprécier l'organisation et le système d'information qui concourent à la production des comptes soumis à la certification. L'auditeur devra acquérir une connaissance générale des opérations du cycle Achat. Ce n'est qu'à cette condition qu'il pourra analyser de manière pertinente les opérations intervenues durant l'exercice.

Dans ce chapitre nous nous intéresserons principalement à la démarche adoptée par l'auditeur en vue d'apprécier le CI, puis nous verrons quels sont les objectifs du CI dans le cycle Achat/fournisseur.

### **3.1 La démarche de l'auditeur dans son appréciation du contrôle interne**

La démarche utilisée par l'auditeur dans son appréciation du CI relatif aux principaux cycles d'opérations et éléments d'actif ou de passif qui en résultent comporte deux étapes.

#### **3.1.1 Appréciation de l'existence du contrôle interne**

La première étape consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les CI manuels et informatisés mis en place dans l'entreprise (CNCC : 1992 :46).

Elle se déroule comme suit :

- prise de connaissance détaillée du système de traitement des données et des contrôles mis en place par l'entreprise; Il convient de noter que le Commissaire Aux Comptes (CAC) doit veiller dans cette étape à ne s'attacher qu'aux aspects de la procédure qui concernent sa mission ;
- vérification par des tests que les procédures décrites et les contrôles indiqués sont appliqués ;
- évaluation des risques d'erreurs qui peuvent se produire dans le traitement des données en fonction des objectifs que doivent atteindre les CI;
- évaluation des CI devant assurer la protection des actifs lorsqu'il existe des risques de perte de substance ;
- identification des CI (points forts) sur lesquels l'auditeur pourra s'appuyer et qui lui permettront de limiter ses travaux de vérification.

### 3.1.2 Appréciation de la permanence du contrôle interne

La deuxième étape consiste à vérifier le fonctionnement des CI sur lesquels l'auditeur a décidé de s'appuyer afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée.

Elle se déroule comme suit :

- vérification par des tests de l'application permanente des procédures (tests de permanence) ;
- formulation définitive du jugement, à partir de l'évaluation des conclusions des précédentes phases.

Le diagramme présenté en annexe n° 2 adapté de l'ouvrage de l'OEC sur le CI<sup>17</sup>, permet de suivre le cheminement de la démarche suivie par l'auditeur.

## 3.2 Le contrôle du processus Achat

La procédure achats recouvre généralement les fonctionnalités suivantes :

- expression des besoins ;
- déclenchement de la commande ;
- réception des biens ou services ;
- enregistrement des achats et des dettes fournisseurs ;
- vérification et mise en paiement des factures fournisseurs.

### 3.2.1 Expression des besoins

Le CI doit garantir que les besoins sont correctement déterminés, que l'entreprise ne réalise pas d'achats inutiles et que les commandes nécessaires sont correctement lancées. Une mauvaise identification des besoins peut avoir une incidence directe sur l'évaluation des stocks et des en-cours de production (valorisation et dépréciation).

---

<sup>17</sup> L'OEC sur le CI 1977, page 143

### 3.2.2 Déclenchement de la commande

Le CI doit garantir que les achats sont réalisés dans les conditions optimums de qualité, de prix et de délai. Les procédures relatives au déclenchement de la commande peuvent avoir une incidence essentiellement sur l'évaluation des actifs :

- avances et acomptes versés (défaillance du fournisseur) ;
- stocks (retard de livraison, prix d'achats surévalués) ;
- total des actifs en cas de remise en cause de la continuité d'exploitation (contrôle de gestion et contrôle budgétaire insuffisants).

### 3.2.3 Réception des biens ou services

Le CI doit garantir que :

- les biens réceptionnés ne peuvent être acceptés s'ils n'ont pas été effectivement commandés ;
- les biens réceptionnés correspondent aux quantités et spécificités mentionnées sur la commande ;
- les biens réceptionnés ne sont pas endommagés ;
- les livraisons sont réalisées dans les délais prévus par la commande ;
- les réceptions sont enregistrées dès leur acceptation et les biens correspondants protégés.

Les procédures relatives à la réception des biens et services ont une incidence sur plusieurs assertions :

- l'évaluation des stocks et des créances clients ;
- la régularité des achats, lorsque l'entreprise éprouve des difficultés pour confirmer ou infirmer la prise en charge de certaines livraisons, notamment parce que les livraisons ne sont pas correctement enregistrées ou recensées ;
- la séparation des exercices, si l'entreprise ne parvient pas à estimer les factures non parvenues à la clôture.

### 3.2.4 Enregistrement des achats et des dettes fournisseurs

Le CI doit garantir un enregistrement correct des dettes et des achats dès la réception des biens ou services.

Les procédures relatives à l'enregistrement des factures peuvent affecter les assertions suivantes :

- l'exhaustivité des enregistrements, en cas de perte de facture ;
- la régularité des enregistrements, dès lors que sont enregistrées de fausses factures ou des factures ne concernant pas l'entreprise ;
- la séparation des exercices, en cas de recensement insuffisant des factures non parvenues à la clôture, d'enregistrement des factures pour des prestations ou livraisons non réalisées.

### 3.2.5 Paiement des factures fournisseurs

Le CI doit garantir que :

- seules sont payées les factures concernant l'entreprise, qui sont conformes à la commande et qui correspondent à une livraison effective satisfaisante ;
- les factures sont payées dans les délais contractuels et ne sont payées qu'une seule fois.

Les procédures relatives à la mise en paiement des factures fournisseurs ont une incidence essentiellement sur la régularité des enregistrements.

## Conclusion du chapitre

L'objectif que poursuit l'auditeur en appréciant le contrôle interne est de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur le contrôle interne pour définir la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux.

Pour chaque étape déterminante du cycle Achat, l'auditeur s'assurera que les procédures en place permettent de garantir une bonne exécution de l'ensemble du système tout en limitant les risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur la fonction Achat.

Tout au long des travaux qu'il réalisera dans le cadre de l'appréciation du contrôle interne, l'auditeur ne devra pas perdre de vue cet aspect décisionnel. Il pourra cependant formuler des recommandations.

### **Conclusion première partie**

Bien qu'il existe des méthodologies et de nombreux outils à la disposition de l'auditeur, à tout moment c'est son jugement et son professionnalisme qui vont déterminer l'étendue des travaux à mettre en œuvre et à superviser. En effet, quelle que soit l'organisation adoptée, la responsabilité personnelle de l'auditeur prévaut en dernière analyse.

C'est pourquoi tous les développements techniques et méthodologiques n'ont pas pu, jusqu'à présent, alléger de façon considérable une approche qui, de l'extérieur, apparaît souvent lourde, mais s'avère strictement nécessaire pour assurer la crédibilité de l'ensemble de l'économie et de la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BRADIBO est constituée d'un capital social de 1.000.000 F CFA divisé en 1000 actions de 1000F chacune, dont 990 actions détenues par BRAMALI et 10 actions détenues par le Groupe CASTEL-BGI (Brasseries et Glissières Internationales) dont le siège se trouve en France.

La politique de gestion de BRAMALI repose à présent sur le système Qualité de Coca Cola (TCCQS : The Coca Cola Qualité System) qui dans son évolution III est un système modulaire qui se présente sous forme de pyramide à trois faces (Qualité, Sécurité et Environnement).

Figure n° 4 : Le système Qualité de Coca-Cola



## 1.2 Mission et objectif

Il s'agira ici pour nous de définir l'aspiration suprême que la BRAMALI SA tente continuellement d'atteindre.

### 1.2.1 Mission

La mission principale de BRAMALI est la satisfaction permanente des clients et des consommateurs en leur fournissant régulièrement des produits et services de qualité.

### 1.2.2 Objectif

L'objectif déclaré de la société est de s'engager dans une démarche qualité conformément aux exigences de la norme internationale ISO<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> ISO 9001 version 2008

#### 1.4.1 La Direction générale

A sa tête, un Directeur General (DG) qui définit la politique générale de la société et les objectifs à atteindre. La Direction fixe les grandes lignes d'action, coordonne et supervise les activités des autres directions. Un secrétariat et un service qualité y sont rattachés.

La direction générale est subdivisée en trois (3) grandes directions :

- la direction technique ;
- la direction commerciale (BRADIBO) ;
- la direction du personnel ;
- la direction administrative et financière.

#### 1.4.2 La Direction Technique

Elle assure le maintien en état de fonctionnement des machines. Le Directeur Technique (DT) décide des commandes de MPC. Elle coordonne les activités des services techniques : production, services généraux, interventions et maintenance.

#### 1.4.3 La Direction commerciale (BRADIBO)

La direction commerciale s'occupe de la promotion et de la vente des produits fabriqués. Le directeur commercial est chargé de la fixation du prix des boissons en collaboration avec le DG et le DF. Elle emploie de nombreux agents commerciaux chargés de la recherche et du suivi de clientèle. Ces agents bénéficient de formations régulières en la matière.

#### 1.4.4 La Direction du personnel

Elle est chargée de toutes les tâches liées à la gestion du personnel depuis l'embauche jusqu'au départ de l'employé. Elle a comme activités :

- le recrutement ;
- le paiement des salaires ;
- le paiement des charges fiscales et sociales ;
- les formations ;
- l'application des sanctions disciplinaires
- etc.

#### 1.4.5 La Direction financière et comptable

Elle est en charge de l'application de la politique financière définie par la direction générale. Elle gère le patrimoine et le budget de l'entreprise, établit les états financiers et les comptes prévisionnels d'investissement et de fonctionnement. Conformément à l'organigramme (annexe 1), elle comprend principalement un chef comptable et un Responsable Service Achat (RSA).

Le chef comptable est placé sous l'autorité du DF et supervise :

- un Trésorier ;
- une caissière ;
- des comptables (matière, fournisseurs et clients) ;

Le Service Achat est rattaché à la Direction financière. Le RSA a sous sa direction :

- un agent Achats locaux (AAL) ;
- un agent Achats Importations (AAI).

Nous décrivons plus amplement les activités du Service Achat, objet de notre étude dans les prochains chapitres.

### Conclusion du chapitre

Il apparaît clairement au regard de la présentation de la société BRAMALI SA qu'elle est placée dans un environnement aussi bien concurrencé par les produits locaux que par les produits importés. BRAMALI SA est une entreprise industrielle et la fonction Achats est au cœur de la chaîne de production. Toute défaillance de cette fonction pourrait avoir des conséquences dramatiques sur le reste des fonctions et paralyser le fonctionnement efficace de la chaîne. Une attention toute particulière de la direction doit donc être portée à ce cycle.

Après avoir présenté la société BRAMALI SA, il s'agira donc pour nous maintenant de nous intéresser à sa fonction Achat à travers une description détaillée des étapes de ce cycle et une évaluation des procédures en place.

## **CHAPITRE II : PRISE DE CONNAISSANCE DETAILLEE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE : DESCRIPTION DES PROCEDURES DU CYCLE ACHAT/FOURNISSEURS**

Le présent chapitre a pour objet la description des procédures relatives aux conditions à travers lesquelles, la société prend des actes d'engagement auprès d'entreprises extérieures pour satisfaire ses besoins d'approvisionnement en biens et services.

Les acquisitions faites au niveau de BRAMALI peuvent être regroupées en deux grandes rubriques :

- les achats locaux ;
- les achats à l'étranger.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de son aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme (Compagnie Coca-Cola)<sup>19</sup>. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.

Les procédures doivent se distinguer en considération de l'importance du montant de l'engagement à prendre et des risques qui déterminent la délégation de pouvoir des différents services de BRAMALI en matière de passation de commandes. Au demeurant, quelle que soit la modalité choisie, la finalité est de garantir le choix des fournisseurs présentant les meilleures conditions d'achats pour la société.

Les achats sont traités en fonction du besoin exprimé par l'entreprise. Il s'agit donc de retracer les différentes étapes de la procédure d'achat. Ces étapes seront décrites en précisant les tâches effectuées de l'expression du besoin, jusqu'à l'enregistrement de la facture.

---

<sup>19</sup> Norme Internationale ISO 9001 : 2000 (Chapitre 7.4.1 Processus Achat)

Les **intervenants** dans le cycle Achats/fournisseurs sont les suivants :

- Directeur Général : DG ;
- Directeur Financier : DF ;
- Directeur Technique : DT ;
- Chef Comptable : CC ;
- Comptable Matière : CM ;
- Comptable Fournisseur : CF ;
- Responsable du Service Achats : RSA ;
- Agent Achats Importations : AAI ;
- Agent Achats locaux : AAL ;
- Trésorier : T ;
- Secrétaire de Direction : SD ;
- Secrétaire Technique : ST ;
- Réceptionniste ;
- Magasinier Matières Première et Consommable : MMPC

## **2.1 Les achats locaux**

La description de la procédure des achats locaux passe nécessairement par l'analyse des caractéristiques générales de la procédure.

### **2.1.1 Caractéristiques générales de la procédure**

Il s'agira ici d'analyser les aspects suivants de la procédure des achats locaux : Objet de la procédure, domaine d'application, références et les documents supports de la procédure.

#### **2.1.1.1 Objet de la procédure**

Cette procédure a pour but de décrire la manière dont les achats locaux sont effectués à BRAMALI. Elle concerne les articles disponibles à des prix compétitifs chez les fournisseurs de BRAMALI présents au Mali.

*2.1.1.2 Domaine d'application*

Cette procédure s'applique toutes les fois que BRAMALI doit effectuer des achats chez des fournisseurs locaux selon la liste des fournisseurs agréés.

*2.1.1.3 Références*

- Instruction de travail : utilisation du logiciel SIGMA ;
- Procédure de sélection et évaluation des fournisseurs et sous traitants ;
- Norme ISO 9001 : 2000 ;
- Exigences SYSCOHADA.

*2.1.1.4 Documents supports*

- Demande d'Achat (DA) Local ;
- Facture proforma ;
- Bon de commande (BC) ;
- Bon de livraison (BL) ;
- Bordereau de réception (BR) ;
- Facture.

*2.1.1.5 Étapes de la procédure*

Les principales tâches de cette procédure sont les suivantes :

- émission de la DA ;
- établissement du BC ;
- réception des biens ;
- réception et enregistrement des factures ;
- paiement des fournisseurs.

*2.1.2 Description de la procédure*

Les achats locaux sont traités en fonction du besoin exprimé par l'entreprise. Il s'agit donc de retracer les différentes étapes de la procédure d'achats locaux. Ces étapes seront décrites en précisant les tâches effectuées, de l'expression du besoin, jusqu'à l'enregistrement de la facture.

**Principe d'application :**

Les besoins en achats locaux sont exprimés par chaque service sous la responsabilité du Directeur.

Selon les pratiques au sein de BRAMALI, les besoins sont exprimés par les personnes autorisées figurant dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 1 :** Tableau récapitulatif des principaux besoins exprimés par la BRAMALI

Dans ce tableau, nous dresserons une liste détaillée des besoins qui font l'objet de lancement de commandes au sein de BRAMALI SA ainsi qu'une liste des personnes habilitées à formuler ses besoins.

Besoins	Personne habilité à formuler les besoins
Matières premières et consommables	Responsable du Service Production (RSP)
Pièces de rechange	Responsable du service maintenance
Fournitures de bureau	Secrétariat du DG
Matériels et fournitures informatiques	Responsable informatique
Equipement du personnel	Directeur du Personnel

Comme nous l'avons précisé précédemment, cette étude s'est limitée aux procédures d'achats de MPC aussi bien au niveau local qu'international. Le service demandeur dans ce cas de figure est le service Production et la personne habilitée à exprimer le besoin est le RSP.

**Tableau n° 2 :** Description de la procédure des achats locaux à la BRAMALI

(Voir page suivante)

Nous décrivons ici les grandes procédures qui constituent le cycle des « Achats locaux » de BRAMALI SA, à savoir l'émission de la DA, l'établissement du bon de commande, la réception des biens, la réception des factures fournisseurs, leur enregistrement et leur règlement.

<p><b>Entreprise :</b> <b>BRAMALI SA</b></p>	<p align="center"><b>PROCEDURES ACHAT</b></p>		<p align="center"><b>Réf AL</b></p>
<p><i>Exercice 2009</i></p>	<p align="center"><b>ACHATS LOCAUX DE MATIERES PREMIERES ET CONSOMMABLES</b></p>		<p>Page : 1/1</p>
<p align="center"><b>Description des tâches</b></p>		<p align="center"><b>Intervenants</b></p>	<p align="center"><b>Période</b></p>
<p align="center"><b>AL 1. Émission de la DA local</b></p>			
<p>Une fois le Seuil de Réapprovisionnement (SR) atteint, le service demandeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établit une DA (annexe 4) et la signe</li> <li>- réclame auprès du fournisseur agréé par la société la facture proforma (annexe 5)</li> <li>- reçoit et analyse la facture proforma</li> <li>- signe la DA</li> <li>- transmet la DA au superviseur</li> </ul>		<p align="center"><b>MMP RSP</b></p>	<p align="center">Dès manifestation du besoin</p>
<p>Le superviseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit et analyse la demande</li> <li>- vise la demande</li> <li>- remet la DA signée au RSP.</li> </ul>		<p align="center"><b>DT</b></p>	<p align="center">Après établissement de la DA</p>
<p>Le service demandeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transmet la demande et la facture proforma au DG pour approbation.</li> </ul>		<p align="center"><b>RSP</b></p>	<p align="center">Après approbation de la DA par le DT</p>
<p>Le DG</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la DA accompagnée de la facture proforma</li> <li>- analyse les documents</li> <li>- donne son approbation</li> <li>- transmet à son secrétariat pour le dispatching.</li> </ul>		<p align="center"><b>DG</b></p>	<p align="center">Une fois la DA approuvée par le DT et le RSP</p>

<p>La Secrétaire de direction</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la DA,</li> <li>- remet l'original à la Comptabilité</li> <li>- transmet une copie au service demandeur</li> <li>- transmet une copie au service Achat pour élaboration du BC (annexe 6)</li> </ul>	<p><b>SD</b></p>	<p>Une fois la DA approuvée par le DG, le DT et le RSP</p>
<p><b>AL 2. Etablissement du Bon de commande (BC)</b></p>		
<p>Le service achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la DA avec le visa du DG</li> <li>- recherche le numéro séquentiel à attribuer au BC</li> <li>- remplit le BC correspondant à la facture proforma en trois exemplaires</li> <li>- soumet à la signature du DG</li> </ul>	<p><b>AAL</b></p>	<p>Après transmission de la DA approuvée</p>
<p>Le DG :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le BC</li> <li>- signe et transmet le BC au service achat</li> </ul>	<p><b>DG</b></p>	<p>Une fois le BC établi</p>
<p>Le service Achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le BC signé</li> <li>- expédie une copie au fournisseur</li> <li>- transmet une copie au service demandeur</li> <li>- conserve une copie dans ses archives</li> <li>- saisie dans le logiciel SIGMA le BC</li> <li>- fait évoluer le dossier dans le système.</li> </ul>	<p><b>AAL</b></p>	<p>Après approbation du BC</p>
<p><b>AL 3. Réception des biens</b></p>		
<p>Le magasinier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réceptionne les biens en collaboration avec le laboratoire qui vérifie la conformité des MPC livrées</li> </ul>	<p><b>Laboratoire</b></p>	<p>A la réception des MPC</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifie et rapproche le BC avec le BL (annexe 7)</li> <li>- vise le BL</li> <li>- établit et vise le BR (annexe 14)</li> <li>- l'enregistre dans SIGMA</li> <li>- joint le BL au BC qu'il conserve</li> <li>- fait approuver le BR par le chef de service demandeur.</li> </ul>	<b>MMPC</b>	A la réception des MPC
<p>Le service demandeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le BR</li> <li>- l'approuve</li> <li>- transmet l'original du BR visé et le BL à la comptabilité</li> </ul>	<b>ST</b> <b>RSP, DT</b> <b>ST</b>	Après réception des MPC
<b>AL 4. Réception et enregistrement des factures</b>		
<p>La réceptionniste (l'accueil) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réceptionne la facture du fournisseur (annexe 8)</li> <li>- enregistre la lettre qui accompagne la facture dans le Courrier Arrivé</li> <li>- appose le cachet "Courrier Reçu" sur la lettre qui accompagne la facture.</li> <li>- transmet la facture à la comptabilité.</li> </ul>	<b>Réceptionniste</b>	A l'arrivée des factures dans l'entreprise
<p>La comptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture</li> <li>- enregistre la facture dans un cahier d'enregistrement : courrier "arrivé" en indiquant la date, le n° d'enregistrement, le n° de la facture, le nom du fournisseur, etc.</li> <li>- appose son cachet enregistré sur la facture (avec le n° d'enregistrement)</li> <li>- joint la facture à la liasse comprenant le BC et le BR</li> <li>- fait approuver la facture par le service demandeur et par le DG</li> </ul>	<b>CF</b>	Après enregistrement dans le "Courrier Arrive"

<p>Le service demandeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture</li> <li>- l'approuve</li> <li>- la renvoie à la comptabilité</li> </ul>	<p><b>DT</b></p>	<p>Après enregistrement des factures dans le courrier "Arrivé"</p>
<p>Le DG :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture du fournisseur provenant de la comptabilité</li> <li>- donne son visa</li> <li>- transmet la facture au DF via le secrétariat de direction</li> </ul>	<p><b>DG,</b> <b>SD</b></p>	<p>Après approbation de la facture par le DT</p>
<p>Le DF :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture signée par le DG et le DT</li> <li>- donne son visa</li> <li>- transmet à la comptabilité pour enregistrement</li> </ul>	<p><b>DF</b></p>	<p>Après approbation de la facture par le DG</p>
<p>La comptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture approuvée par le DT, le DG et le DF</li> <li>- procède à l'imputation comptable dans SIGMA ACHATS</li> <li>- enregistre la facture du fournisseur dans le logiciel GAELLE et inscrit la mention « Bon à payer »</li> </ul>	<p><b>CF</b> <b>CM</b> <b>CF</b></p>	<p>Après imputation comptable et enregistrement dans le système</p>
<p><b>AL.5 Paiement des fournisseurs</b></p>		
<p>Les fournisseurs locaux sont payés en majorité par chèque.</p> <p>La comptabilité reçoit le chéquier du Trésorier puis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prépare le chèque en s'assurant des disponibilités en banque</li> <li>- Etablit le chèque sur la base de la liasse comprenant la DA, le BC, le BL, le BR, la facture du fournisseur</li> </ul>	<p><b>T</b> <b>CF</b></p>	<p>A l'échéance de la facture du fournisseur</p>

<p>local, la Fiche d'imputation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistre le chèque dans le logiciel GAELLE</li> <li>- transmet le chèque (accompagné du dossier fournisseur) au DF et au DG pour approbation.</li> </ul>	<b>CF</b>	
<p>Le DF :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le chèque du CF</li> <li>- l'autorise</li> <li>- le transmet au DG</li> </ul>	<b>DF</b>	Après établissement du chèque
<p>Le DG :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le chèque signé par le DF</li> <li>- l'approuve</li> <li>- le remet à la comptabilité</li> </ul>	<b>DG</b>	Après signature du chèque par le DF
<p>La comptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avertit le fournisseur de la disponibilité de son chèque</li> <li>- fait une photocopie du chèque</li> <li>- fait faire une décharge au fournisseur (apposition du cachet du fournisseur sur la photocopie du chèque)</li> <li>- remet le chèque au fournisseur</li> </ul>	<b>CF</b>	Après approbation du chèque par le DF et le DG

## 2.2 Les achats à l'étranger

La description de la procédure des achats à l'étranger passe nécessairement par l'analyse des caractéristiques générales de la procédure.

### 2.2.1 Caractéristiques générales de la procédure

Il s'agira ici d'analyser les aspects suivants de la procédure des achats à l'étranger : Objet de la procédure, domaine d'application, références et les documents supports de la procédure.

*2.2.1.1 Objet de la procédure*

Cette procédure a pour but de décrire la manière dont les achats à l'étranger sont effectués par BRAMALI. Elle concerne les articles disponibles chez les fournisseurs situés à l'extérieur du Mali.

*2.2.1.2 Domaine d'application*

Cette procédure s'applique toutes les fois que BRAMALI doit effectuer des achats avec des fournisseurs se trouvant à l'étranger selon la liste des fournisseurs agréés par la Société mère.

*2.2.1.3 Références*

Les références de cette procédure sont :

- Instruction de travail : utilisation des logiciels SIGMA et GAELLE ;
- Procédure de sélection et évaluation des fournisseurs et sous traitants ;
- Norme ISO 9001 : 2000 ;
- Exigences SYSCOHADA.

*2.2.1.4 Documents supports*

Les documents supports à cette procédure sont les suivants :

- La DA ;
- la licence d'importation (LI) ;
- le certificat d'assurance ;
- facture pro forma ;
- la facture du fournisseur (ou de la centrale d'achat) et du transitaire ;
- l'attestation de vérification ;
- le BL ;
- le BR.

### 2.2.1.5 Étapes de la procédure

Les tâches de la procédure sont les suivantes :

- l'établissement de la DA ;
- réception de la facture proforma du fournisseur ;
- l'obtention de la LI ;
- la transmission de la LI ;
- l'ouverture du dossier pour le dédouanement ;
- la demande d'assurance ;
- la domiciliation bancaire ;
- la réception de l'attestation de vérification ;
- l'évaluation et le paiement des droits de douane ;
- la réception des marchandises ;
- la réception des paiements.

### 2.2.2 Description de la procédure

#### 2.2.2.1 Principe d'application

Les achats effectués à l'étranger représentent plus de 80% du total des achats effectués par la société. Les achats à l'étranger de MPC et de pièces détachées sont effectués auprès de centrales d'achats. Les commandes à l'étranger, se font principalement par l'intermédiaire de deux centrales d'achats du groupe CASTEL à savoir :

- La SACOFRINA, pour les pièces de rechanges (PDR) et machines ;
- le GLOBE, chargé des achats de MPC.

Ces centrales d'achat s'occupent de satisfaire les besoins de toutes les sociétés appartenant au Groupe. Ces achats en grande quantité leur permettent d'acheter à des prix compétitifs. Toutefois, le service Achat effectue directement des achats dans la sous-région, achats effectués pour la plupart dans des sociétés appartenant au même Groupe. En septembre de l'année N, le service production exprime ses besoins pour l'année N+1 en MPC en fonction des prévisions de production de la dite période.

D'une manière générale les besoins sont :

- recensés sur une DA;
- exprimés par le service demandeur ;
- autorisés par le superviseur du service demandeur ;
- approuvés par le DG.

La DA peut être trimestrielle, semestrielle ou annuelle tout en précisant la période prévisionnelle des livraisons, ceci afin de tenir compte du délai de livraison. En fonction de la période de livraison prévue sur la DA, les centrales d'achats envoient la facture proforma à BRAMALI pour lancer la procédure d'obtention de la LI. Après chaque réception de la DA par les centrales d'achats, les besoins en achats à l'étranger sont exprimés par chaque service sous la responsabilité du Directeur selon les procédures décrites dans cette section.

#### *2.2.2.2 Description*

**Tableau n° 3** : Description de la procédure des achats à l'étranger la BRAMALI

(Voir page suivante)

Nous décrivons ici les grandes étapes des procédures qui constituent le cycle des « Achats à l'étranger » de BRAMALI SA à savoir l'émission de la DA, la réception de facture proforma, l'obtention de la Licence d'Importation (LI), la transmission de la LI, l'ouverture du dossier pour le dédouanement, la demande d'assurance, la domiciliation bancaire, la réception de l'avis d'embarquement et de l'attestation de vérification BIVAC, l'évaluation et le paiement des droits de douane, la réception des biens, la réception et l'enregistrement des factures des fournisseurs étrangers, le paiement de la facture des transitaires et des fournisseurs étrangers.

<p>Entreprise : <b>BRAMALI SA</b></p>	<p align="center"><b>PROCEDURES ACHAT</b></p>		<p align="center"><b>Réf AE</b></p>
<p><i>Exercice 2009</i></p>	<p align="center"><b>ACHATS A L'ETRANGER DE MATIERES PREMIERES ET CONSOMMABLES</b></p>		<p>Page : 1/1</p>
<p align="center"><b>Description des tâches</b></p>		<p align="center"><b>Intervenants</b></p>	<p align="center"><b>Période</b></p>
<p align="center"><b>AE 1. Emission de la Demande d'achat</b></p>			
<p>Le service demandeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- établit la DA en trois exemplaires</li> <li>- fait autoriser la DA par le RSP</li> </ul>		<p align="center"><b>ST</b></p>	<p align="center">Dès manifestation du besoin (SR)</p>
<p>Le RSP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la DA</li> <li>- l'autorise</li> <li>- la transmet au superviseur</li> </ul>		<p align="center"><b>RSP</b></p>	<p align="center">Après établissement de la DA</p>
<p>Le superviseur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit et analyse la demande</li> <li>- approuve la DA</li> <li>- la transmet au DG pour approbation</li> </ul>		<p align="center"><b>DT</b></p>	<p align="center">Après établissement de la DA et approbation par le RSP</p>
<p>La Direction Générale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit et analyse la demande</li> <li>- donne son approbation</li> <li>- transmet à son secrétariat pour le dispatching</li> </ul>		<p align="center"><b>DG</b></p>	<p align="center">Une fois la DA approuvée par le DT et le RSP</p>
<p>Le Secrétariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la DA,</li> <li>- transmet une copie au service demandeur,</li> </ul>		<p align="center"><b>SD</b></p>	<p align="center">Une fois la DA approuvée par le</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- transmet une copie au service de transit</li> <li>- en collaboration avec le chef de service transit, faxe une copie à la centrale d'achat concernée</li> <li>- classe un copie dans le chrono des DA tout en indiquant la preuve que la DA a été faxée à la centrale d'achat.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RSA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>SD</b></p>	<p style="text-align: center;">DG, le DT et le RSP</p>
<b>AE 2. Réception de la facture pro forma</b>		
<p>A la réception de la DA par la centrale d'achat GLOBE envoie par mail au service Achat la facture proforma scannée afin de pouvoir entamer le processus.</p> <p>La centrale d'achat envoie ensuite l'original de la facture proforma par DHL.</p>	<p style="text-align: center;"><b>RSA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GLOBE</b></p>	<p style="text-align: center;">Une fois la DA reçue par la centrale d'achat</p>
<p>Le secrétariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture pro forma</li> <li>- enregistre le courrier qui accompagne la facture proforma dans 'courrier arrivé' (appose son cachet courrier arrivé ; date de l'envoi, n° d'enregistrement, date et référence de l'offre, nom du fournisseur)</li> <li>- transmet la facture proforma au service Achat.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SD</b></p>	<p style="text-align: center;">A l'arrivée du courrier au secrétariat</p>
<b>AE 3. Obtention de la licence d'importation LI</b>		
<p>Le service Achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture proforma scannée,</li> <li>- établit la demande d'intention d'importation</li> <li>- remplit la demande sur la base de la facture proforma</li> <li>- ouvre un dossier comprenant la demande et la facture proforma</li> <li>- soumet à l'approbation du DG</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RSA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AAI</b></p>	<p style="text-align: center;">Dès réception de la facture pro forma</p>

<p>La Direction Générale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le dossier</li> <li>- signe la demande d'intention d'importation</li> <li>- transmet au service Achat</li> </ul>	<p><b>DG</b></p>	<p>Après établissement de la demande d'intention d'importation</p>
<p>Le service Achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le dossier</li> <li>- appose le cachet sur le dossier</li> <li>- détermine la taxe d'importation (0,75 % de la valeur FOB)</li> <li>- transmet le dossier de détail des Taxes à l'import à la comptabilité pour paiement</li> </ul>	<p><b>RSA</b> <b>AAI</b></p>	<p>Après approbation de la demande d'intention d'importation</p>
<p>Le service Trésorerie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit les documents</li> <li>- établit le chèque au nom de l'administration pour le montant déterminé par le service achat</li> <li>- transmet au DF pour signature</li> </ul>	<p><b>T</b></p>	<p>Dès réception du dossier de détail des taxes à l'import</p>
<p>La Direction Financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit les documents</li> <li>- procède au contrôle de cohérence</li> <li>- signe le chèque</li> <li>- transmet au DG pour la seconde signature</li> </ul>	<p><b>DF</b></p>	<p>Après établissement du cheque</p>
<p>La Direction Générale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit les documents</li> <li>- signe le chèque</li> <li>- transmet au service achat.</li> </ul>	<p><b>DG</b></p>	<p>Après signature du cheque par le DF</p>

<b>AE 4. Transmission de la Licence d'importation</b>		
<p>Le service Achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit les documents ainsi que le cheque signé,</li> <li>- transmet le chèque à l'administration,</li> <li>- reçoit de l'administration le n° de LI (annexe 9) en six exemplaires,</li> <li>- transmet par mail le n° de LI à la centrale d'achat</li> </ul>	<b>RSA</b>	Une fois le cheque approuvé
<b>AE 5. Ouverture de dossier pour le dédouanement</b>		
<p>Le service achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ouvre un dossier de dédouanement</li> <li>- remplit la couverture en indiquant les informations (n° de la DA, désignation du mode d'expédition, le connaissance ou LTA, le nombre de TC ou colis, la date d'expédition, le n° d'ordre de transit (OT), la date d'OT, désignation de la commande, le n° de LI, assurance, les n° des BL et des BR)</li> <li>- joint la demande de LI</li> <li>- joint aussi la facture pro forma</li> </ul>	<b>RSA</b> <b>AAL</b>	Après transmission du n° de LI à la centrale d'achat
<b>AE 6. Demande d'assurance</b>		
<p>Le service Achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- remplit une demande d'assurance au moyen d'un carnet d'avis d'aliments.</li> <li>- transmet le carnet par courrier à l'assureur</li> </ul>	<b>RSA</b>	Après transmission du n° de LI à la centrale d'achat
<p>L'assureur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le dossier</li> <li>- détermine le montant de la prime</li> <li>- transmet le certificat d'assurance (annexe10).</li> </ul>	<b>COLINA</b> <b>Assurance</b>	Dès réception du carnet d'avis d'aliment

<ul style="list-style-type: none"> <li>- transmet les 4 exemplaires à l'administration des douanes</li> <li>- faxe la copie à la centrale d'achat</li> <li>- conserve une copie photocopiée dans le dossier.</li> </ul>	<b>RSA</b>	
<b>AE 8. Réception de l'avis d'embarquement</b>		
<p>Le service Achat reçoit du transitaire international (OCETRA) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'avis d'embarquement (annexe 11).</li> </ul>	<b>RSA</b>	Dès embarquement des MPC
<b>AE 9. Réception de l'attestation de vérification</b>		
<p>Le Fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit l'intention d'importation avec le n° de domiciliation</li> <li>- prépare les marchandises</li> <li>- se soumet au contrôle international de VERITAS</li> <li>- expédie les marchandises</li> </ul>	Fournisseur	Dès réception de la LI et du n° de domiciliation
<p>Le Bureau VERITAS de Bamako (BIVAC) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit l'attestation de vérification (annexe 12) du bureau VERITAS où le contrôle a été effectué</li> <li>- la transmet à BRAMALI</li> </ul>	<b>BIVAC</b>	Après le contrôle VERITAS (BIVAC) des marchandises
<p>Le service Achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit l'attestation de vérification</li> <li>- vérifie que le dossier est au complet</li> <li>- prépare l'OT (annexe 13)</li> <li>- conserve une copie de l'OT dans le dossier</li> <li>- transmet le dossier complet y compris l'OT au transitaire pour l'évaluation des droits de douanes et l'accomplissement des formalités de douanes.</li> </ul>	<b>RSA</b>  <b>AAI</b>	A la réception de l'attestation de vérification

<b>AE 10. Évaluation et paiement des droits de douane</b>		
<p>Le transitaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le dossier d'importation</li> <li>- évalue les divers droits et taxes à payer</li> <li>- remplit le bulletin de liquidation ;</li> <li>- transmet le bulletin à BRAMALI pour paiement</li> </ul>	<b>SDV</b>	Après obtention de l'OT
<p>Le service Achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le bulletin de liquidation</li> <li>- procède à la vérification adéquate</li> <li>- établit le Détail des déclarations</li> <li>- le compare au bulletin de liquidation</li> <li>- transmet le détail à la comptabilité</li> </ul>	<b>RSA</b>	A la réception du bulletin de liquidation
<p>La Direction financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le bulletin de liquidation accompagné du détail des déclarations</li> <li>- vérifie le détail</li> <li>- vise le bulletin de liquidation et le détail des déclarations</li> <li>- donne l'autorisation de préparer le chèque</li> <li>- signe le chèque</li> <li>- soumet le dossier au DG pour signature.</li> </ul>	<b>DF</b>	Après calcul des droits de douanes à payer
<p>La Direction Générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le bulletin de liquidation accompagné du détail des calculs</li> <li>- s'assure qu'ils ont été approuvés par le DF</li> </ul>	<b>DG</b>	Après signature du dossier et du cheque par le DF

<ul style="list-style-type: none"> <li>- vise le bulletin de liquidation et le détail des calculs</li> <li>- signe le chèque</li> <li>- transmet le dossier au service Achat</li> </ul>		
<p>Le service Achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le dossier avec le chèque signé</li> <li>- fait la copie du chèque</li> <li>- conserve la copie dans le dossier</li> <li>- transmet le chèque au transitaire</li> </ul>	<p><b>RSA</b></p> <p><b>AAL</b></p>	<p>Après signature du dossier et du cheque par le DF et le DG</p>
<p>Le transitaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le chèque</li> <li>- procède au dédouanement</li> <li>- obtient la sortie des marchandises au niveau de la douane</li> <li>- prépare sa facture</li> <li>- la transmet à BRAMALI</li> </ul>	<p><b>Transitaire</b></p>	<p>Dès réception du chèque</p>
<p><b>AE 11. Réception des MPC</b></p>		
<p>Le magasinier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réceptionne les biens en collaboration avec le laboratoire qui vérifie la conformité des MPC livrées</li> <li>- récupère le BL du fournisseur</li> <li>- vérifie et rapproche le BC avec le BL</li> <li>- vise le BL</li> <li>- établit et vise le BR</li> <li>- l'enregistre dans SIGMA</li> </ul>	<p><b>Laboratoire</b></p> <p><b>MMPC</b></p>	<p>A l'arrivée des MPC dans l'entreprise</p>

<p>- transmet au service demandeur la liasse comprenant le BR et le BL.</p>		
<p>Le service demandeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la liasse</li> <li>- approuve le BR</li> <li>- transmet le BR et le BL au service Achat</li> </ul>	<p>ST RSP, DT ST</p>	<p>Après entrée des MPC en stock</p>
<p>Le service Achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la liasse</li> <li>- le compare au BC</li> <li>- transmet l'original du BR à la comptabilité</li> <li>- conserve l'original du BL et une copie du BR</li> </ul>	<p>RSA</p>	<p>Après approbation du BR par le service demandeur</p>
<p><b>Cas particulier : Marchandises endommagées</b></p> <p>2 cas sont à distinguer :</p> <p>➤ 1<sup>er</sup> cas : <i>Marchandises endommagées avant la réception</i></p> <p>Lorsque le magasinier constate lors du déchargement que certains produits sont endommagés (sinistres), il avise le RSA qui prend contact avec l'expert de la société d'assurance qui fera un rapport de la situation afin de dégager les responsabilités. Sont également contactés le transporteur et le transitaire (pour le cas des achats à l'étranger).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le sinistre a été causé lors du transport des marchandises, l'assurance se charge de dédommager la société.</li> <li>• Si le sinistre relève de la responsabilité du fournisseur, l'assurance ne remboursera pas la société. Cette dernière devra donc se retourner directement vers le fournisseur (ou la centrale d'achat) pour exiger réparation.</li> </ul> <p>➤ 2<sup>ème</sup> cas : <i>marchandises endommagées au cours du stockage</i></p> <p>Il peut arriver que certaines matières soient endommagées durant le stockage (avarie,...). Dans ce cas, le magasinier informe le RSA afin qu'il prenne contact avec l'expert ainsi que l'huissier afin que les marchandises soient détruites sous leur contrôle. La société sera ensuite indemnisée par l'assurance.</p>		



<p>La comptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture du transitaire</li> <li>- fait approuver la facture par le DG</li> </ul>	<b>CF</b>	
<p>Le DG :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture du transitaire</li> <li>- l'approuve</li> <li>- renvoie la facture à la comptabilité</li> </ul>	<b>DG</b>	
<p>La comptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la facture approuvée par le DG</li> <li>- classe la facture dans le dossier</li> <li>- l'enregistre dans le logiciel GAELLE</li> </ul>	<b>CF</b>	
<b>AE 14. Paiement des fournisseurs étrangers (ou des centrales d'achat)</b>		
<p>Les fournisseurs étrangers (ex : GLOBE, SACOFRINA, SIMPA,...) sont payés par virement bancaire. La procédure est la suivante :</p>		
<p>La Trésorerie réclame auprès de la banque un document appelé Demande de transfert (ou ordre de virement)</p>	<b>T</b>	<p>A l'échéance de la facture du fournisseur</p>
<p>La Banque envoie la demande au Trésorier pour établissement de l'ordre de virement</p>	<b>Banque</b>	<p>Dès réclamation d'une Demande de Transfert par la Trésorerie</p>
<p>Le Trésorier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- récupère auprès de la comptabilité les factures du fournisseur en attente de paiement, qui feront l'objet d'un virement bancaire</li> <li>- établit un détail des factures du fournisseur sur la base des factures et des BC correspondants</li> <li>- reçoit de la banque une demande de transfert (ordre</li> </ul>	<b>T</b>	<p>Une fois la demande de transfert reçu de la Banque</p>

<p>de virement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- remplit l'ordre de virement.</li> <li>- envoie à la Banque la demande accompagnée :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• des factures des fournisseurs</li> </ul> </li> </ul> <p>et pour les centrales d'achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de l'intention d'importation,</li> <li>• de l'attestation de vérification BIVAC</li> <li>• et d'une demande de change.</li> </ul>		
<p>La banque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la demande de transfert ainsi que les documents y afférents</li> <li>- envoie à BRAMALI un avis de débit accompagné du SWIFT, attestant que le virement a bien été effectué.</li> </ul>	<p><b>Banque</b></p>	<p>Après établissement de l'Ordre de virement</p>

**Conclusion du chapitre :**

Les procédures se distinguent en considération de l'importance du montant de l'engagement à prendre et des risques, lesquels déterminent la délégation de pouvoir des différents services de BRAMALI en matière de passation de commande. Au demeurant, quelle que soit la modalité choisie, la finalité est de garantir le choix des fournisseurs présentant les meilleures conditions d'achats pour la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE III : EVALUATION DES PROCEDURES DU CYCLE ACHAT/FOURNISSEURS DE BRAMALI**

A l'issue de la description des procédures, il appartient à l'auditeur de s'assurer dans un premier temps que les procédures existent, puis qu'elles sont appliquées de manière permanente.

Sur la base de sa prise de connaissance des procédures et de l'identification des points clés, l'auditeur recense les **points forts** et les **points faibles** de la procédure, c'est-à-dire :

- Les verrous de CI dont le respect conditionne le respect des assertions d'audit : détermination des points forts ou contrôles clés;
- les défaillances de procédure qui laissent craindre que certaines assertions d'audit ne soient pas respectées : détermination des faiblesses.

Ainsi donc nous procéderons dans ce chapitre à des tests de procédures (tests de conformité et de permanence) du cycle Achat de BRAMALI SA afin de nous assurer que les procédures existent et qu'elles sont appliquées de façon permanente. À l'issue de ces tests nous ferons ressortir les forces et les faiblesses afin de mesurer l'incidence de ces faiblesses sur le programme d'audit des comptes.

### **3.1 Test de la procédure Achat/fournisseurs**

Dans cette section nous allons procéder à une évaluation préliminaire qui consistera à décrire les points forts et les faiblesses du système. Cette étude sera composée d'une évaluation préliminaire et d'une évaluation définitive. Après avoir décrit les procédures d'achat dans le chapitre précédent nous effectuerons dans le présent des tests afin de vérifier l'existence effective du système.

#### **3.1.1 Tests de conformité**

L'objectif, que nous cherchons à atteindre en effectuant les tests de conformité des procédures, est de confirmer que le descriptif représente bien la procédure telle qu'elle est prévue par BRAMALI.

3.1.1.1 Test de conformité de la procédure d'achats locaux

Tableau n° 4 : Test de conformité de la procédure des achats locaux

Date	N° Facture	Nom du Fournisseur	Désignations	Existence et approbation des documents								Comptabilisation SIGMA ACHATS	
				DA	FP	BC	BL	BR	FFL	PC	FI		
26/05/09	0179	SODIES	Gas-oil	Ok	-	Ok	ok	Ok	Ok	Ok	-	-	ok (chrono 951)
01/07/09	0285/2009	AMIMPEX	Surlube AVL1 et Divo Alfe VB17	Ok	-	Ok	-	Ok	Ok	Ok	-	-	ok (chrono 1141)
11/07/09	006/09/BR	GGB	Sucre brésil 45 Icumsa	Ok	-	Ok	ok	Ok	Ok	Ok	ok	-	ok (chrono 1148)
24/07/09	607	SANTIGILA GAZ	CO <sub>2</sub> liquide	Ok	-	Ok	ok	Ok	Ok	Ok	ok	-	ok (chrono 1208)
06/08/09	0251 / SMDP	SMDP Sarl	Acide chlorhydrique	Ok	ok	Ok	-	ok	Ok	Ok	ok	-	ok (chrono 1306)

Nous avons sélectionné au hasard un échantillon de cinq (05) factures de fournisseurs locaux afin de nous assurer de leur conformité tout au long du cycle Achat et de leur traitement par rapport à la description faite par les différents intervenants.

**Légende :**

DA : Demande d'Achat

FP : Facture Proforma

BC : Bon de Commande

BL : Bon de Livraison

BR : Bordereau de réception

FFL : Facture du Fournisseur Local

PC : Photocopie du Chèque

FI : Fiche d'Imputation

Ok : existe

- : n'existe pas

X : Tous les documents de la liasse sont réunis

Y : Il manque au moins un document

**Observations :**

Suite aux tests effectués sur la procédure des achats locaux, les dysfonctionnements suivants ont été constatés :

- aucun des dossiers évalués ne comporte de fiches d'imputation ;
- seulement un dossier comporte une facture proforma ;
- deux dossiers ne comportent pas de BL ;
- deux dossiers ne comportent pas la photocopie du chèque remis au fournisseur.

**Conclusion**

Un problème fondamental se pose donc au niveau de l'effectivité de la procédure. Existe-t-elle réellement ? Ou est-elle simplement mal appliquée ?

3.1.1.2 Test de conformité des achats à l'étranger

Nous avons sélectionné au hasard un échantillon de trois (3) factures de fournisseurs étrangers afin de nous assurer de leur conformité tout au long du cycle Achat et de leur traitement par rapport à la description faite par les différents intervenants.

**Tableau n° 5 : Test de conformité des achats à l'étranger**

Date	N° fact.	Nom du fournisseur	Désignation	Existence et approbation des documents																			Comptabilisation
				DA	FP	BC	DI	LI	CA	AE	AV	DD	PC	OT	LTA	FT	BL	BR	FFE	OV	DF	AC	
20/07/09	23658	GLOBE	Capsule à vis Coca-Cola, Sprite	ok	ok	ok	ok	ok	ok	-	ok	ok	ok	ok	ok	ok	-	ok	ok	ok	ok	ok	Ok (chrono 1009)
27/07/09	23996	GLOBE	Capsule à vis blanc TENERE	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	-	ok	ok	-	ok	ok	Ok (chrono 840)
02/10/09	910002	SIMPA	Film rétractable DJINO	ok	ok	ok	ok	ok	ok	N/A	ok	ok	ok	ok	-	ok	-	ok	ok	N/A	-	N/A	Ok (chrono 965)
20/11/09	2203	BRAKINA	CO2	-	-	ok	ok	ok	ok	N/A	ok	ok	-	ok	N/A	ok	-	ok	ok	N/A	-	N/A	ok (chrono 1029)
02/12/09	FA/SE 000028	FILTISAC	Casiers 12 Trous	-	ok	ok	ok	ok	ok	N/A	ok	ok	ok	ok	-	ok	-	ok	ok	ok	ok	N/A	ok (chrono 2203)

**Légende :**

**DA** : Demande d'Achat

**FP** : Facture Proforma

**BC** : Bon de Commande

**DI** : Demande d'Intention

**CA** : Certificat d'Assurance

**AE** : Avis d'Embarquement

**AV** : Attestation de Vérification BIVAC

**DD** : Détail des Déclarations

**PC** : Photocopie du chèque (DNCC)

**OT** : Ordre de Transit

**LTA** (pour la voie Maritime), **Connaissance** (pour la voir aérienne) et **Lettre de voiture**  
(pour la voie terrestre)

**FT** : Facture du Transitaire

**BL** : Bon de Livraison

**BR** : Bordereau de réception

**FFE** : Facture du Fournisseur Etranger

**OV** : Ordre de Virement

**DF** : Détail des Factures

**AC** : Autorisation de Change

**SW** : Swift

**Ok** : existe

- : n'existe pas

**X** : tous les documents de la liasse sont réunis

**Y** : il manque au moins un document

**Observations :**

Suite aux tests effectués sur la procédure des achats à l'étranger, les dysfonctionnements suivants ont été constatés :

- deux dossiers ne comportent pas de DA ;
- un dossier ne comporte pas de FP ;
- un dossier ne comporte pas d'AE ;
- un dossier ne comporte pas la PC ;
- deux dossiers ne comportent pas de LTA
- Aucun dossier ne comporte de BL ;
- un dossier ne comporte pas d'Ordre de virement (les virements ne sont donc pas effectués régulièrement, à l'échéance de la facture ; les fournisseurs ne sont pas réglés dans les délais).

3.1.2 Contrôle de l'application permanente des procédures (Tests de permanence)

Après avoir évalué l'existence d'un dispositif de CI, l'auditeur doit faire des tests afin de s'assurer que le dispositif est appliqué de manière permanente. Notre objectif, en effectuant ces tests de permanence sur les procédures du cycle Achat est de vérifier que ces procédures sont effectivement appliquées et de manière permanente.

Pour la réalisation de ces tests de permanence, nous avons utilisé le même procédé que pour les tests de conformité. Nous avons particularisé nos choix en prenant les pièces sur toute la période d'activité.

3.1.2.1 Test de permanence des achats locaux

Nous avons choisi au hasard six (06) transactions d'achats locaux qui ont été entièrement traitées à l'aide des procédures étudiées pour ensuite avoir la confirmation ou non des points forts théoriques relevés au cours de l'évaluation préliminaire.

Tableau n° 6 : Test de permanence des achats locaux

Date	N° Facture	Nom Fournisseur	Désignations	Existence et approbation des documents								Comptabilisation SIGMA ACHATS
				DA	FP	BC	BL	BR	FFL	PC	FI	
23/04/09	00387/GI /2009	GRAPHIQUE INDUSTRIE	Etiquettes Djino et Fanta	ok	-	Ok	ok	Ok	ok	-	-	ok (chrono 843)
04/08/09	50-3012- 09	GCM	Soude caustique perlée	-	-	Ok	-	Ok	ok	-	ok	ok (chrono 1001)
27/08/09	FASN 1144791	TOTAL MALI SA	Huiles/chariots élevateurs+véhicul es	ok	-	Ok	ok	Ok	ok	-	-	ok (chrono 1395)
09/10/09	0411/2009	AMIMPEX	Divbrau et Déogen SL	ok	-	Ok	-	Ok	ok	ok	-	ok (chrono 1561)
11/09/09	247	SEKOU DIANE	Fréons	ok	Ok	Ok	ok	Ok	ok	ok	-	ok (chrono 1553)
29/09/09	015	BEN&CO HOLDING	Fuel-oil 180	ok	-	Ok	ok	Ok	ok	-	-	ok (chrono 1517)

**Légende :**

**DA :** Demande d'Achat

**FP :** Facture Proforma

**BC :** Bon de Commande

**BL :** Bon de Livraison

**BR :** Bordereau de réception

**FFL :** Facture du Fournisseur Local

**PC :** Photocopie du Chèque

**FI :** Fiche d'Imputation

**ok :** existe

**- :** n'existe pas

**X :** Tous les documents de la liasse sont réunis

**Y :** Il manque au moins un document

**Observations :**

Suite aux tests de permanence effectués sur la procédure des achats locaux, les dysfonctionnements suivants ont été constatés :

- 1 dossier ne comporte pas de Demande d'achat ;
- seulement 1 dossier comporte 1 facture proforma ;
- 2 dossiers ne comportent pas de BL ;
- seulement 2 dossiers comportent la photocopie du chèque du fournisseur ;
- 1 seul dossier comporte 1 fiche d'imputation.

**Conclusion :**

Vue la faiblesse de l'échantillon et la grande proportion de défauts d'application de la procédure, il est loisible à ce stade de douter de son existence réelle.

3.1.2.2 Test de permanence des achats à l'étranger

Nous avons choisi au hasard six (06) transactions d'achats à l'étranger qui ont été entièrement traitées à l'aide des procédures étudiées pour ensuite avoir la confirmation ou non des points forts théoriques relevés au cours de l'évaluation préliminaire.

Tableau n° 7 : Test de permanence des achats à l'étranger

Date	N° fact.	Nom fournisseur	Désignation	Existence et approbation des documents																		Compta bilistaic n	
				DA	FP	BC	DI	LI	CA	AE	AV	DD	PC	OT	LT A	F T	BL	BR	FFE	OV	DF		AC
03/02/09	902006	SIMPA	Casiers à bouteilles 24 Trou	-	ok	Ok	ok	ok	ok	N/A	Ok	Ok	Ok	ok	-	ok	-	ok	ok	ok	-	ok	ok (chron 891)
27/05/09	395/09	BB LOME	Canettes BG	Ok	ok	-	ok	ok	ok	N/A	Ok	Ok	Ok	ok	Ok	ok	-	ok	ok	-	ok	ok	ok (chron 912)
03/06/09	23368	GLOBE	Bouteilles vides Multi	Ok	ok	-	ok	ok	ok	-	Ok	Ok	Ok	ok	Ok	ok	-	ok	ok	ok	ok	ok	ok (chron 945)
17/06/09	23333	GLOBE	MALT	Ok	ok	Ok	ok	ok	ok	ok	Ok	Ok	Ok	ok	Ok	ok	-	ok	ok	ok	ok	ok	ok (chron 1051)
15/07/09	907078	SIMPA	Casiers Coca-cola	-	-	Ok	ok	ok	ok	N/A	Ok	Ok	Ok	-	-	ok	ok	ok	ok	-	-	ok	ok (chron 1860)
20/08/09	FA/SE00004	FILTIS AC	Casiers 24 Trou	-	ok	Ok	ok	ok	ok	N/A	Ok	Ok	Ok	ok	-	ok	-	ok	ok	ok	ok	ok	ok (chron 1971)

**Légende :**

**DA :** Demande d'Achat

**FP :** Facture Proforma

**BC :** Bon de Commande

**DI :** Demande d'Intention

**CA :** Certificat d'Assurance

**AE :** Avis d'Embarquement

**AV :** Attestation de Vérification BIVAC

**DD :** Détail des Déclarations

**PC :** Photocopie du chèque (DNCC)

**OT :** Ordre de Transit

**LTA** (pour la voie Maritime), **Connaissance** (pour la voir aérienne) et **Lettre de voiture** (pour la voie terrestre)

**FT :** Facture du Transitaire

**BL :** Bon de Livraison

**BR :** Bordereau de réception

**FFE :** Facture du Fournisseur Etranger

**OV :** Ordre de Virement

**DF :** Détail des Factures

**AC :** Autorisation de Change

**SW :** Swift

**ok :** existe

**- :** n'existe pas

**X :** tous les documents de la liasse sont réunis

**Y :** il manque au moins un document

**Observations :**

Suite aux tests de permanence effectués sur la procédure des achats à l'étranger, les dysfonctionnements suivants ont été constatés :

- Dossiers ne comportent pas de demande d'achat ;
- 1 dossier ne comporte pas de facture proforma ;
- 2 dossiers ne comportent pas de BC ;
- 1 dossier ne comporte pas d'avis d'embarquement ;
- 1 dossier ne comporte pas d'Ordre de transit ;
- 3 dossiers ne comportent pas de LTA ;
- 1 seul dossier comporte un BL ;
- 2 dossiers ne comportent pas d'OV ;
- 2 dossiers ne comportent pas de DF ;
- 1 dossier ne comporte pas d'AC.

**3.2 Exploitation de l'évaluation de la procédure achat/fournisseurs de BRAMALI**

**3.2.2 Analyse des faiblesses relevées**

L'évaluation nous a permis de déceler les points forts et les points faibles du SCI.

En effet, le QCI (cf. annexe 15) que nous avons soumis aux agents concernés par le cycle Achat/fournisseur nous a permis de faire ressortir les points forts (correspondant généralement aux réponses "Oui" du questionnaire ) et les points faibles (correspondant généralement aux réponses "Non" du questionnaire ) du SCI relatif au cycle Achat/fournisseur de BRAMALI.

Les points forts sont des points pour lesquels le CI en place fonctionne parfaitement et assure la sauvegarde du patrimoine. De ce fait, les analyses vont porter sur les points faibles qui sont des parties où il existe des risques réels pouvant affecter l'atteinte des objectifs du CI assignés aux activités.

Dans notre cas d'espèce, nous ferons ressortir que les faiblesses du système, les effets possibles de ces faiblesses, l'incidence des faiblesses sur les états financiers, et l'incidence des faiblesses sur le programme d'audit des comptes.

Il est à noter que cette identification des faiblesses n'a concerné que les faiblesses de conception. Nous parlons de faiblesses de conception car ces faiblesses sont la résultante de la mauvaise conception du SCI à certains niveaux du contrôle.

**Tableau n° 8 : Tableau d'analyse des forces et faiblesses**

Le tableau d'analyse des forces et faiblesses ci-dessous peut être intégré au Questionnaire de Contrôle interne (QCI). Il comprend les analyses suivantes :

- Les forces du système de contrôle ;
- les faiblesses du système de contrôle ;
- les effets possibles de ces faiblesses ;
- l'incidence des faiblesses sur les états financiers ;
- l'incidence des faiblesses sur le programme d'audit des comptes ;
- les recommandations à faire à l'entreprise.

Réf.	Faiblesses du système de contrôle	Effets possibles	Incidence sur les états financiers		Incidence sur le programme d'audit des comptes	Recommandations
			Oui/ Non	Raison		
QCI 1	Il n'existe pas de système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimale	- Rupture de stocks	Oui	Une rupture de stock peut entrainer un retard de livraison des clients et occasionner ainsi des pénalités qui peuvent faire l'objet de provision	Vérifier les comptes de provision pour pénalités de retard de livraison	Mettre en place une procédure permettant de recenser systématiquement les besoins de l'entreprise
QCI 6	Il n'existe pas une base de fournisseurs autorisée pour les achats locaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer de faux fournisseurs pour diminuer le résultat de l'entreprise</li> <li>- Mettre en place d'un système de corruption auprès de ses fournisseurs</li> <li>- exploiter pour son compte ses connaissances fournisseurs pour réaliser des opérations diverses : voyages, cadeaux, ...</li> <li>- ne pas respecter les procédures d'appels à la concurrence pour favoriser un fournisseur</li> </ul>	Oui	Majoration des charges d'approvisionnement	Vérifier les comptes d'achats de MPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir une base de fournisseurs qui feront l'objet d'une évaluation périodique afin de s'assurer qu'il offre des produits de qualité à des prix compétitifs</li> <li>- Mettre en place une procédure d'agrément et de classification des fournisseurs par nature et qualification</li> </ul>

QCI 7	Les prix proposés ne sont pas comparés avec le marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acheter à des prix supérieurs au prix du marché entraînant une surévaluation des charges</li> </ul>	Oui	La surévaluation a un impact direct sur l'évaluation des stocks et peut entraîner la constitution de provision pour dépréciation	Vérifier les comptes de provision pour dépréciation des stocks	Mettre en place une procédure d'appel d'offres permettant d'obtenir, à qualité égale, les meilleurs prix possibles
QCI 9	Il n'existe pas de procédure permettant d'éviter les commandes excessives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre en situation de sur stockage</li> <li>- Avarie de certains produits</li> </ul>	Oui	Constitution d'une provision pour dépréciation des stocks	Vérifier les comptes de provision pour dépréciation des stocks	Mettre en place un système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimale
QCI 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas de procédure de relance des fournisseurs en retard de livraison</li> <li>- ces fournisseurs en retard de livraison ne sont pas soumis à des pénalités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir des ruptures répétitives de stock</li> </ul>	Oui	Une rupture de stock peut entraîner un retard de livraison des clients et occasionner ainsi des pénalités qui peuvent faire l'objet de provision	Vérifier les comptes de provision pour pénalités de retard de livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relancer régulièrement les fournisseurs afin de s'assurer de la livraison dans les délais</li> <li>- Au-delà d'un délai défini, faire payer fournisseurs des pénalités pour retard de livraison.</li> </ul>

<p><b>QCI 12</b></p>	<p>La société n'exerce aucun contrôle sur les cadeaux et autres avantages accordés aux acheteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corruption des agents chargés des achats (dessous de table)</li> <li>- Favoriser des fournisseurs qui n'offrent pas des biens d'une qualité suffisante</li> </ul>	<p>Oui</p>	<p>Majoration des charges d'approvisionnement car le choix des fournisseurs ne sera pas forcément basé sur « le mieux disant »</p>	<p>Faire un contrôle approfondi des comptes d'achat de MPC</p>	<p>Procéder à des confirmations directes auprès de fournisseurs afin de s'assurer que les prix n'ont pas été surestimés</p>
<p><b>QCI 14</b></p>	<p>Toutes les marchandises ne sont pas accompagnées d'un BL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une différence entre les quantités livrées et les quantités commandées pouvant entraîner une rupture de stock</li> <li>- la réception de biens qui n'ont pas été commandés pouvant entraîner un sur stockage</li> </ul>	<p>Oui</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une rupture de stock peut entraîner un retard de livraison des clients et occasionner ainsi des pénalités qui peuvent faire l'objet de provision</li> <li>- un sur stockage peut entraîner la constitution d'une provision pour dépréciation des stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier les comptes de provision pour pénalités de retard de livraison</li> <li>- Vérifier les comptes de provision pour pénalités pour dépréciation des stocks</li> <li>- Procéder à un inventaire physique</li> </ul>	<p>Réclamer systématiquement un BL au fournisseur lors de la livraison des marchandises</p>
<p><b>QCI 20</b></p>	<p>Les fiches de stock ne sont pas régulièrement mises à jour</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- différences d'inventaire</li> <li>- mauvaise gestion des stocks</li> </ul>	<p>Oui</p>	<p>augmentation des charges du fait des variations de stock</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier les comptes de variation de stock</li> <li>- Procéder à un inventaire physique</li> </ul>	<p>faire des inventaires de stock périodiques afin de s'assurer que le stock théorique correspond bien au stock réel.</p>

QCI 34	Les paiements ne se font pas sur la base d'ordre de paiement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le paiement d'une facture correspondant à une prestation qui ne concerne pas l'entreprise</li> <li>- le paiement en l'absence d'une trésorerie suffisante</li> </ul>	Oui	Augmentation considérable des charges liées à l'approvisionnement	Vérifier les comptes d'achat de MPC sur la base des pièces justificatives (ex : facture)	Tous les paiements doivent être effectués sur la base d'ordre de paiement autorisé par une personne habilitée (ex : DF)
QCI 36	Les chèques ne sont pas établis par le Trésorier mais par le CF	Cumul de fonctions pouvant entraîner un risque de détournement de fonds dans la mesure où le CF effectue également les rapprochements bancaires	Oui	Réalisation d'un résultat erroné en raison de la non prise en compte de certaines sorties de liquidités en comptabilité.	Procéder de nouveaux aux rapprochements bancaires en comparant le compte banque ainsi que les relevés bancaires	Procéder à une séparation des fonctions en laissant au Trésorier le soin d'établir les chèques.
QCI 37	Les chèques sont enregistrés dans le logiciel "GAELLE" avant même d'être approuvé par le DF et le DG	- enregistrement de chèques susceptibles d'être rejetés par le DG ou le DF (ex : facture non conforme, trésorerie insuffisante,...)	Oui	Non exhaustivité des enregistrements comptables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle des comptes de trésorerie en particulier du compte Banque</li> <li>- Vérifier les rapprochements bancaires</li> </ul>	N'enregistrer les chèques en comptabilité que lorsqu'ils ont été approuvés par les personnes habilitées (DG et DF)

3.2.3 Cartographie des risques liés au processus Achat/fournisseurs

L'évaluation des risques est un processus qui consiste en une inspection approfondie de l'entreprise en vue d'identifier entre autres les éléments, situations et procédés qui peuvent causer un préjudice. Une fois cette étape terminée, il convient d'évaluer la probabilité et la gravité du risque, puis déterminer quelles mesures adopter afin d'empêcher le préjudice de se concrétiser

3.2.2.1 Identification et analyse des risques

La technique que nous avons utilisée est celle de l'identification par découpage de l'activité en tâches élémentaires : il s'agira donc pour nous d'identifier et de lister toutes les tâches élémentaires de l'activité si possible de façon séquentielle. Ce découpage permettra de connaître les risques que l'entreprise encourt si l'une des tâches n'est pas exécutée ou est mal exécutée.

Le tableau suivant établit pour chaque étape du cycle « Achat », les principaux risques pouvant survenir ainsi que les mesures prises par en interne afin de limiter la survenance de ces risques.

Tableau n ° 9 : Tableau d'identification et d'analyse des risques

Étapes ou éléments clés du processus	Risques (Quel problème peut surgir ?)	Activités et contrôles limitant le risque - leur mise en œuvre
Expression des besoins	<p>Une mauvaise identification des besoins peut occasionner soit une rupture de stocks, soit la constitution de stocks pléthoriques.</p> <p>La <b>rupture de stocks</b> peut entraîner un retard ou un arrêt de fabrication générant soit des surcoûts, soit une sous-activité. Elle peut également avoir pour conséquence des retards de livraisons aux clients et être à l'origine de litiges.</p> <p>La <b>constitution d'un stock trop important</b> majore les coûts de stockage et crée un risque de détérioration des stocks. Il en résulte un risque de dépréciation, d'autant plus important que l'entreprise peine à trouver rapidement des débouchés en</p>	<p>Les mesures prises afin de faire face aux risques liés à l'expression des besoins sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la budgétisation des dépenses d'approvisionnement à la fin de chaque année pour le compte de l'exercice suivant ;</li> </ul>

	<p>nombre suffisant pour les écouler.</p> <p>Dans le cas d'achats non stockables, la <b>surévaluation des besoins</b> a une incidence directe sur les charges de l'entreprise, sans qu'il y ait véritablement de contrepartie (Les anomalies dans la détermination des besoins peuvent intervenir sous plusieurs formes : il peut s'agir d'une défaillance du <b>système de calcul des besoins</b>, d'une <b>mauvaise retranscription</b> des besoins en DA, de la réalisation de fraudes internes tendant à surévaluer un besoin en vue de favoriser un fournisseur, de la validation des besoins par une personne n'ayant pas la <b>compétence</b> ou les pouvoirs requis en interne).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle régulier du stock disponible</li> <li>- l'établissement de DA autorisées par des personnes habilitées</li> </ul>
<p><b>Déclenchement de la commande</b></p>	<p>On peut dénombrer quatre principaux risques liés au déclenchement de la commande :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le déclenchement d'achats à des <b>prix supérieurs au marché</b>. Dans ce cas, les biens achetés sont trop chers, entraînant une surévaluation des charges. Cette surévaluation a un impact direct sur l'évaluation des stocks et peut rendre nécessaire leur dépréciation ;</li> <li>- le déclenchement d'achats par une <b>personne non habilitée</b>, situation qui peut avoir pour conséquence des achats injustifiés ou non pertinents ;</li> <li>- le déclenchement d'achats en l'absence d'une <b>trésorerie</b> suffisante (dans des cas extrêmes, l'entreprise peut se retrouver en cessation des paiements, menaçant par la même la continuité de son exploitation) ;</li> <li>- le recours à des <b>fournisseurs</b> qui ne présentent pas de garanties suffisantes : l'entreprise achète auprès d'un fournisseur dont la situation financière est fragile, qui risque de s'avérer défaillant et de ne pas respecter ses engagements.</li> </ul>	<p>Les mesures prises afin de faire face aux risques liés au déclenchement de la commande sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les bons de commande sont autorisés par des personnes habilitées</li> <li>- l'évaluation des fournisseurs</li> </ul>

<p>Réception des biens</p>	<p>Les principaux risques liés à la réception des biens achetés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la réception de <b>biens qui n'ont pas été commandés</b>. Cette réception peut entraîner la constitution de stocks inutiles et par conséquent susceptibles d'être dépréciés ;</li> <li>- la réception de biens pour des <b>quantités différentes</b> des quantités commandées. Dans ce cas, l'entreprise risque soit d'avoir des stocks pléthoriques, pouvant subir une dépréciation, soit de connaître des ruptures de stocks, qui peuvent occasionner des difficultés dans le processus de production, ou dans les relations avec les clients ;</li> <li>- la réception de biens <b>endommagés</b> ou présentant une <b>qualité insuffisante</b>, situation qui engendre des difficultés d'écoulement des stocks achetés et par conséquent des dépréciations ;</li> <li>- le <b>défaut d'enregistrement des réceptions</b>. Lorsque le suivi administratif des réceptions n'est pas maîtrisé par l'entreprise, celle-ci n'est pas en mesure de valider les factures qui lui sont présentées par les fournisseurs. Elle aura par ailleurs d'importantes difficultés pour estimer les factures non parvenues lors de la clôture des comptes.</li> </ul>	<p>Les mesures prises afin de faire face aux risques liés à la réception des biens achetés sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comparaison entre Facture/BC/BR</li> <li>- Contrôle qualité des marchandises reçues par des personnes habilitées (Laboratoire)</li> <li>- Enregistrement automatique des réceptions par le magasinier dans le logiciel SIGMA</li> </ul>
----------------------------	---	--

<p><b>Enregistrement des achats et des dettes fournisseurs</b></p>	<p>Les risques relatifs à l'enregistrement des achats et des dettes peuvent se matérialiser par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la perte de factures reçues ;</li> <li>- des difficultés de recensement des factures non parvenues concernant des livraisons ou prestations déjà réalisées avant la date de clôture ;</li> <li>- des retards de traitement des factures ;</li> <li>- des erreurs d'imputation comptable ;</li> <li>- l'enregistrement de factures ne concernant pas l'entreprise ;</li> <li>- l'enregistrement de factures pour des prestations non encore réalisées ;</li> <li>- l'enregistrement de fausses factures destinées à détourner des fonds ;</li> <li>- la survenance de problèmes informatiques gênant la prise en compte du journal des achats dans la comptabilité générale.</li> </ul>	<p>Les mesures prises afin de faire face aux risques liés à l'enregistrement des achats et des dettes fournisseurs sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la transmission systématique au service comptable de toutes les factures dès leur arrivée dans l'entreprise ;</li> <li>- Enregistrement des factures reçues par la comptabilité dans un cahier de transmission</li> <li>- validation des factures par des personnes habilitées à les apprécier</li> <li>- la mise en place d'un département informatique qui s'assure en permanence du bon fonctionnement du réseau informatique.</li> </ul>
<p><b>Paiement des factures</b></p>	<p>Les risques relatifs à la mise en paiement peuvent recouvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le paiement d'une facture correspondant à une prestation non satisfaisante, non réalisable, ou qui ne concerne pas l'entreprise ;</li> <li>- le paiement avec retard de factures validées, pouvant générer des litiges avec les fournisseurs ;</li> <li>- le paiement à une personne non mandatée par le fournisseur.</li> </ul>	<p>Les mesures prises afin de faire face aux risques liés au paiement des factures sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- approbation des factures par le service demandeur</li> <li>- apposition du cachet du fournisseur sur la facture ou sur la photocopie du chèque.</li> </ul>

3.2.2.2 Évaluation et hiérarchisation des risques

Mesure du risque<sup>20</sup> (Criticité) = Probabilité x Gravité

**a. Probabilité**

Elle mesure les « possibilités » de réalisation du risque. On peut également utiliser la notion voisine de « fréquence d'occurrence ». L'appréciation de la probabilité est une estimation très fine des facteurs qui rendent favorable l'apparition du risque. Il peut s'agir de facteurs internes ou externes.

**b. Gravité**

La gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. L'appréciation de la gravité est une estimation très fine des impacts supposés de la survenance du risque sur la réalisation des objectifs de l'organisation.

**Tableau n ° 10** : Échelle d'évaluation des risques

Nous utiliserons l'échelle d'évaluation suivante :

Probabilité d'occurrence moyenne		Gravité moyenne des conséquences	
10	Quasiment certain / Avéré	10	Crise majeure
9	Extrêmement probable	9	Extrêmement grave
8	Fortement probable	8	Fortement grave
7	Très probable	7	Très grave
6	Probable	6	Grave
5	Moyennement probable	5	Moyennement grave
4	Peu probable	4	Peu grave
3	Très peu probable	3	Très peu grave
2	Extrêmement peu probable	2	Extrêmement peu grave
1	Quasiment impossible	1	Inoffensif

<sup>20</sup> MARESHAL Gilbert Article V15 (2000:2)

Dans le tableau suivant, nous avons procédé à une évaluation des risques encourus au sein du service Achat de BRAMALI. Cette évaluation s'est faite sur la base des faiblesses de chaque étape du processus (Tableau n°8) et de l'échelle d'évaluation figurant dans le tableau n°10.

Tableau n° 11 : **Tableau d'évaluation des risques**

Étapes du processus	Risques encourus	Prob. de surv	Gra v.	Criticité
<b>Expression des besoins</b>	- La rupture de stock	8	9	72
	- La constitution d'un stock trop important	4	7	28
<b>Déclenchement de la commande</b>	- Le déclenchement d'achats à des prix supérieurs au marché	8	7	56
	- Le déclenchement d'achats par une personne non habilitée	2	9	18
	- Le déclenchement d'achats en l'absence d'une trésorerie suffisante	5	8	40
	- Le recours à des fournisseurs qui ne présentent pas de garanties suffisantes	7	8	56
<b>Réception des biens ou services</b>	- La réception de biens qui n'ont pas été commandés	2	8	16
	- La réception de biens pour des quantités différentes des quantités commandées	2	7	14
	- La réception de biens endommagés ou présentant une qualité insuffisante	2	9	18
	- Le défaut d'enregistrement des réceptions	6	7	42
<b>Enregistrement des achats et des dettes fournisseurs</b>	- la perte de factures reçues ;	4	7	28
	- des difficultés de recensement des factures non parvenues concernant des livraisons ou prestations déjà réalisées avant la date de clôture ;	7	6	42
	- des retards de traitement des factures ;	8	7	56
	- des erreurs d'imputation comptable ;	4	7	28
	- l'enregistrement de factures ne concernant pas	2	9	18

	l'entreprise ; - l'enregistrement de factures pour des prestations non encore réalisées ; - l'enregistrement de fausses factures destinées à détourner des fonds ; - la survenance de problèmes informatiques gênant la prise en compte du journal des achats dans la comptabilité générale.	7 3 3	8 9 7	56 27 21
<b>Paiement des factures fournisseurs</b>	- le paiement d'une facture correspondant à une prestation non satisfaisante, non réalisable, ou qui ne concerne pas l'entreprise ; - le paiement avec retard de factures validées, pouvant générer des litiges avec les fournisseurs - le paiement à une personne non mandatée par le fournisseur	3 7 6	8 8 8	24 56 48

### 3.2.2.3 Identification des meilleures pratiques de gestion des risques

Tableau n° 12 : **Tableau d'identification des meilleures pratiques de gestion**

Le tableau ci-après fait un état des bonnes pratiques à mettre en place au niveau de chaque étape du processus « Achat » afin de limiter voire d'éviter la survenance des risques cités précédemment.

<b>Étapes ou éléments clés du processus</b>	<b>Bonnes pratiques (Recommandations)</b>
<b>Expression des besoins</b>	Les procédures de CI généralement mises en place pour couvrir les risques mentionnées sont les suivantes : - procédure formalisée permettant de <b>recenser</b> systématiquement et périodiquement <b>les besoins</b> de l'entreprise ; - suivi des besoins n'ayant pas encore donné lieu à l'émission d'une DA ; - existence de <b>pouvoirs clairs et pertinents</b> pour la <b>validation des DA</b> ;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place d'un contrôle du respect des <b>pouvoirs</b> définis par la direction ;</li> <li>- existence d'une <b>piste d'audit</b> permettant, à partir d'une DA, de vérifier le processus de détermination des besoins et, inversement, à partir d'une expression des besoins, de retrouver la DA correspondante ;</li> <li>- mise en œuvre de <b>tests</b> visant à s'assurer du bon fonctionnement de la procédure par la réalisation de sondages sur la correcte transformation d'une expression de besoins en DA et par l'examen de la justification de DA par des besoins ;</li> <li>- existence d'une <b>séparation adéquate des fonctions</b> (par exemple, une personne qui valide les besoins ne doit pas, en principe, passer des commandes) ;</li> <li>- surveillance de l'évolution des <b>stocks</b> et de leur dépréciation afin de mettre en évidence les dérives éventuelles.</li> </ul>
<p><b>Déclenchement de la commande</b></p>	<p>Les procédures de CI permettant de couvrir les risques potentiels mentionnés sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procédures d'<b>appel d'offres</b> permettant d'obtenir, à qualité égale, les meilleurs prix possibles ;</li> <li>- définition de <b>pouvoirs précis d'engagement des dépenses</b> et mise en place d'un contrôle pour s'assurer du respect des règles édictées ;</li> <li>- mise en place d'une <b>piste d'audit</b> permettant de s'assurer que toute commande envoyée à un fournisseur a bien fait l'objet initialement d'une DA et d'une expression de besoin ;</li> <li>- instauration d'un <b>contrôle de gestion et d'un contrôle budgétaire</b>, permettant de s'assurer que l'entreprise a les moyen financiers de lancer tel ou tel achat, et de fournir à la direction, en tant que de besoin, les éléments nécessaires à un arbitrage ;</li> <li>- prise de connaissance de la <b>situation financière des fournisseurs</b> préalablement à la passation de la commande, et si nécessaire mise en œuvre de garanties.</li> </ul>

<p>Réception des biens ou services</p>	<p>Les procédures de CI permettant de couvrir les risques potentiels qui pèsent sur la réception des biens ou services sont notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la <b>comparaison</b> systématique des réceptions avec les commandes correspondantes, et la mise en œuvre d'une procédure de traitement des écarts ;</li><li>- la mise en œuvre d'un <b>contrôle de la qualité</b> par une personne disposant d'une compétence technique suffisante ;</li><li>- la <b>séparation des fonctions</b> de commande, de réception et de contrôle qualité afin de prévenir une fraude provenant d'une seule personne ;</li><li>- la <b>définition de pouvoirs</b> d'acceptation des réceptions, prévoyant l'intervention de niveaux hiérarchiques plus élevés en fonction de la présence ou non d'un litige et en fonction de son importance financière ;</li><li>- la mise en œuvre de <b>procédures de relance</b> des fournisseurs en retard ;</li><li>- l'<b>enregistrement</b> systématique des entrées dans le système informatique et/ou l'émission d'un bon de réception classé chronologiquement.</li></ul>
<p>Enregistrement des achats et des dettes fournisseurs</p>	<p>Les procédures de CI permettant de couvrir les risques potentiels mentionnés ci-dessus sont notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la mise en place d'un processus de détermination des réceptions non encore facturées (biens et services) ;</li><li>- la transmission systématique au service comptable de toutes les factures dès leur arrivée dans l'entreprise, pour que celui-ci puisse soit les enregistrer immédiatement en comptabilité, soit simplement les répertorier, et relancer en tant que de besoin les services chargés de les contrôler ;</li><li>- la mise en œuvre périodique d'un contrôle de l'interface entre le journal des achats et la comptabilité générale, pour détecter d'éventuelles anomalies informatiques dans les transferts d'information ;</li><li>- le maintien d'une compétence suffisante du personnel chargé de saisir les factures ;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- la mise en place d'une procédure pertinente et rapide de validation des factures : rapprochement des factures avec les bons de réception et les bons de commande, validation formalisée des factures de prestations de services par les personnes ayant compétence pour les apprécier.</li></ul>
<b>Paiement des factures fournisseurs</b>	<p>Les procédures de CI permettant de couvrir les risques potentiels mentionnés ci-dessus sont notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la définition de pouvoirs en matière de bon à payer et la mise en place d'un contrôle de ces pouvoirs ;</li><li>- le déclenchement des règlements sur la base d'ordre de paiement</li><li>- le déclenchement des règlements sur la base de factures originales et l'estampillage des factures payées.</li></ul>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans la phase pratique de cette étude, nous avons eu l'occasion d'évaluer les procédures du cycle « achats / fournisseurs » de la BRAMALI SA en étroite coopération avec les agents concernés par le cycle.

Nous avons été convaincus que le contrôle interne aide l'entreprise à s'adapter aux mutations de l'environnement intérieur et extérieur. Au cours de nos contrôles sur le cycle « achats / fournisseurs », nous avons suivi la démarche indiquée pour l'évaluation du CI (voir annexe 2).

Nous avons procédé à une prise de connaissance des procédures de la société BRAMALI SA ainsi qu'à une évaluation préliminaire de ses procédures afin de dégager dans un premier temps les points forts et les faiblesses de conception.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à l'évaluation définitive des points forts qui a consisté à vérifier d'une part l'existence des contrôles clés identifiés lors de l'évaluation préliminaire (points forts) et d'autre part contrôler leur application permanente.

Enfin, nous avons procédé à une analyse des faiblesses pour faire ressortir les risques liés à ces déficiences et proposer des recommandations afin de garantir l'atteinte des objectifs du contrôle interne.

En conclusion, les différentes évaluations des procédures d'achats de la société BRAMALI SA faites précédemment, ont révélé des faiblesses majeures dues essentiellement à :

- la mauvaise application des procédures d'achat décrites dans le manuel de procédures ;
- une mauvaise définition des responsabilités ;
- un cumul de fonctions incompatibles.

## CONCLUSION GENERALE

L'évaluation du CI constitue une étape indispensable de la démarche d'audit. Elle permet d'apprécier l'organisation et le système d'information qui concourent à la production des comptes soumis à la certification. Une attention toute particulière doit donc lui être portée car elle constitue le socle de la mission du CAC.

A la lecture de la synthèse des travaux de contrôle d'évaluation et d'application permanente des procédures de CI, les conclusions du CAC peuvent différer. Il est donc nécessaire d'envisager plusieurs hypothèses :

- Le contrôle interne est bien conçu et bien appliqué

Dans ce cas, le risque lié au contrôle est fortement réduit, ce qui allégera l'étendue de ses contrôles. Ces contrôles ne seront pas cependant pas totalement supprimés.

- le contrôle interne est mal conçu

Dans ce cas, et compte tenu de la faiblesse du CI, le risque de survenance d'anomalies significatives dans les comptes est fixé à un niveau élevé. En effet, le CI n'est pas en mesure d'identifier et de corriger les anomalies pouvant survenir. Le CAC devra donc en tirer les conséquences nécessaires et mettre en place des procédures d'audit complémentaires.

- le contrôle interne est bien conçu mais mal appliqué

Les conséquences pour le CAC seront les mêmes que lorsqu'il établit que le CI est mal conçu. En effet, le risque de survenance d'anomalies significatives dans les comptes demeure à un niveau élevé puisque les procédures de CI sont mal appliquées.

Dans le cas de la société BRAMALI, qui a fait l'objet de notre étude il apparaît clairement au vu de la description des procédures et des différents tests effectués que la 3<sup>ème</sup> hypothèse est à retenir.

Notre avis est le suivant :

Le contrôle interne est bien conçu, d'ailleurs des auditeurs externes (contractuels) viennent régulièrement s'assurer de sa bonne application. Le véritable problème réside dans la mauvaise application des procédures de CI ;

- le service Achat n'est considéré que comme un service transit, laissant aux services demandeurs la charge de la majeure partie de leurs achats. En effet pour les achats locaux, le service Achat n'est chargé que de l'établissement des Bons de commande ;
- des fonctions incompatibles sont cumulées : le Comptable cumule la fonction de Trésorier (établissement des chèques), ce qui est incompatible dans la mesure où il existe déjà un Trésorier

En résumé, le véritable problème au niveau du cycle Achat est que les responsabilités ne sont pas clairement définies, ce qui conduit à une mauvaise application des procédures de CI.

Ainsi, la mission d'un CAC, bien qu'étant de certifier les états financiers de la société auditée, permet également à cette dernière de bénéficier des conseils à travers les recommandations découlant de l'évaluation des procédures.

Dans la prochaine étape, à savoir le contrôle des comptes, le CAC devra porter une attention toute particulière au cycle Achat car il représente non seulement l'un des postes de charges les plus importants de la société, mais il contribue aussi directement à la politique de qualité totale de l'entreprise.

Afin d'améliorer de manière continue le SCI et simultanément la performance de l'entreprise, ne serait-il pas opportun pour la société BRAMALI, qui s'engage dans une approche qualité, de mettre en place un service d'audit interne afin de lui permettre d'atteindre d'une manière plus efficace les objectifs qu'elle s'est fixée ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I. Livres et ouvrages

1. **BARRY Mamadou (2004)**, *Audit et contrôle interne*, 166 P.
2. **BENEDICT Guy et KERAVEL René (1997)**, *Evaluation du contrôle interne dans une mission d'audit*, 41 P.
3. **BERNARD Frédéric et SALVIAC Eric**, *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, MAXIMA Laurent du Mesnil Editeur, Paris 2009, 1943 P.
4. **BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU Laurent** : *Le contrôle interne : méthodologie et pilotage*, Maxima, 2<sup>ème</sup> édition, 2008 1768 P.
5. **Bernard GRAND, Bernard VERDALLE** « *Audit comptable et financier* » Editions ECONOMICA, 1999
6. **BOUVIER Christian (1990)** : « *Audit des achats* », Ed. d'organisations, 389 P.
7. **CAVERIVIERE Patrick (2002)**, *Le guide de l'acheteur*, Editions Demos, 22 P.
8. **CNCC (1992)**, *Appréciation du contrôle interne*, Edition compagnie nationale des commissaires aux comptes, 180 P.
9. **COOPERS & LYBRAND (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 378 P.
10. **DUFILS Pierre, LOPATER Claude et ARFOUI Fouad (1997)**, *Mémento pratique Audit et Commissariat et comptes*, Edition Francis LEFEBVRE, 1997, 1518 P.
11. **HAMZAOUI M. (2005)**, *Audit / Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Editions PEARSON EDUCATION, Paris, 243 P.
12. **LEFEBVRE Francis (2002)**, *Audit et commissariat aux comptes : guide de l'auditeur et de l'audité*, Edition LEFEBVRE, 1000 P.

13. **LEJEUNE Gérard et EMMERICH Jean Pierre (2007)**, *Audit et commissariat aux comptes*, Gualino Editeur, 103 P.
14. **MERCIER Antoine et MERLE Philipe avec le concours de FLAHAUT Claudine (2006)**, *Mémento Pratique Guide de l'auditeur et de l'audit*, Editions Francis Lefebvre, 2518 P.
15. **OBERT Robert (2004)**, *Synthèse droit et Comptabilité tome 2, Audit et Commissariat aux Comptes aspects internationaux*, Edition DUNOD, Paris, 495 P.
16. **PETIT Philippe (2009)**, *Toute la fonction Achats*, Editions DUNOD, 359 P.
17. **PONS Noel et VIDAUX François (2004)**, *Audit et fraude*, Editions IFACI
18. **RENARD Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, les Editions d'organisation, 479 P.
19. **MARESHAL Gilbert (2000)**, *La cartographie des risques, article V15 Approche « Sécurité global »*, 25 P.
20. **WILMOTS Hans (2002)**, *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Edition Standard, Bruxelles, 319 P.

## II. Sites internet

1. **TEKINER Alican**, Etudiant en Sciences de Gestion Groupe Sup de Co Montpellier, *Comment la fonction Achat peut-elle contribuer à la performance de l'entreprise : Faire ou Faire Faire ?* [www.netpme.fr/économie](http://www.netpme.fr/économie), consulté en Février 2010.
2. **SLIM**, la fonction d'approvisionnement, [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr), consulté en Novembre 2009

3. IFAC, Contrôle interne un recentrage sur la gestion des risques, [www.ifacnet.com](http://www.ifacnet.com), publié en janvier 2006
4. CNCC, La Loi de Sécurité Financière, extraite du Journal Officiel n° 177, [www.cncc.fr](http://www.cncc.fr), publié le 2 août 2003.
5. [www.k-buy.com](http://www.k-buy.com), Contrôle interne du cycle achat, Performance des achats de l'entreprise, publié en Avril 2010.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

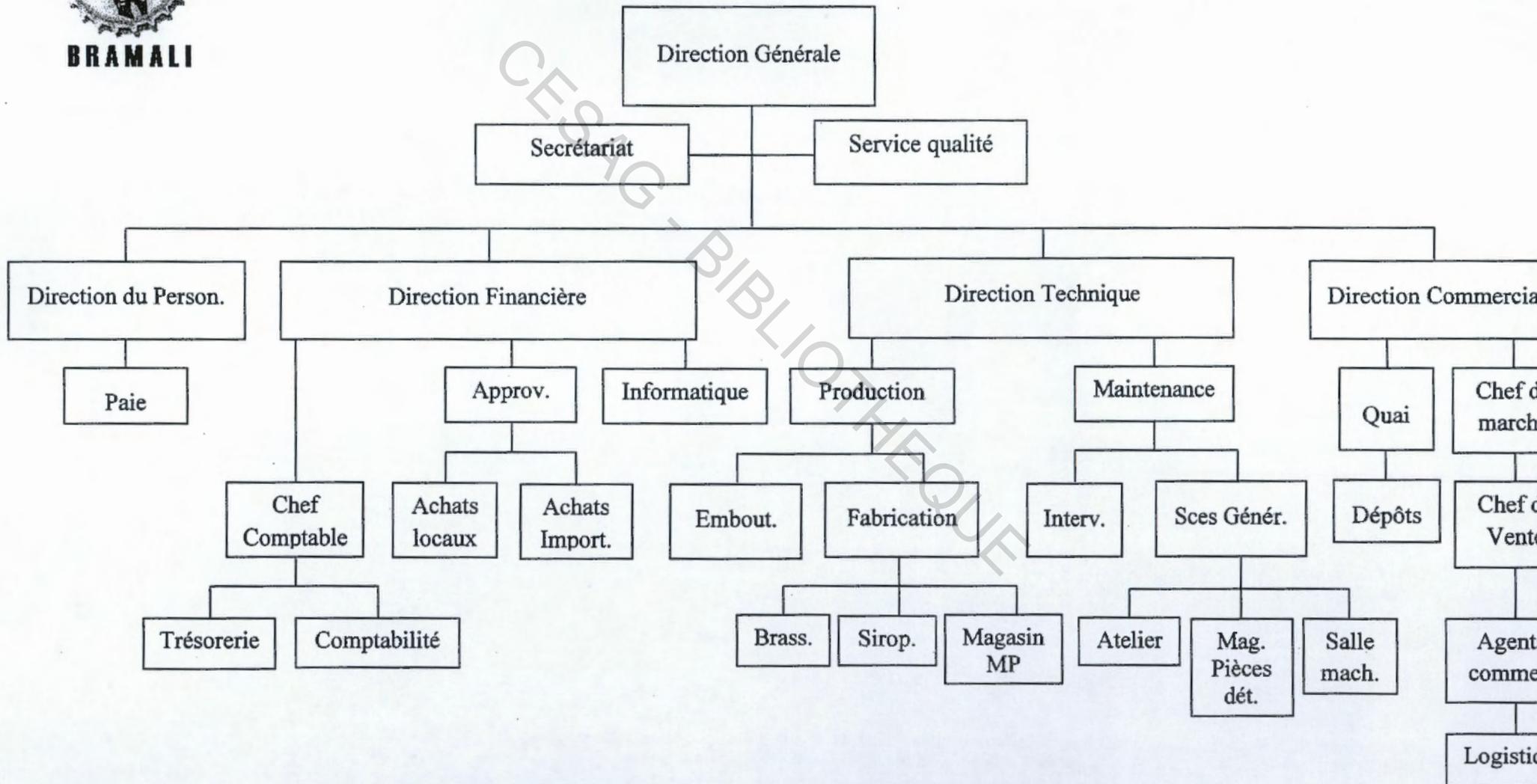
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## **TABLE DES ANNEXES**

- Annexe 1. : Organigramme de BRAMALI SA
- Annexe 2. : Les étapes de l'évaluation du CI
- Annexe 3. : Demande d'achat
- Annexe 4. : Facture proforma
- Annexe 5. : Bon de commande
- Annexe 6. : Bon de livraison
- Annexe 7. : Facture du Fournisseur
- Annexe 8. : Licence d'importation
- Annexe 9. : Certificat d'assurance
- Annexe 10. : Avis d'embarquement
- Annexe 11. : Attestation de vérification BIVAC
- Annexe 12. : Ordre de Transit
- Annexe 13. : Bordereau de réception
- Annexe 14. : Fiche d'imputation
- Annexe 15. : Questionnaire de CI

Annexe 1 : Organigramme de BRAMALI SA



## Annexe 2 : Les étapes de l'évaluation du CI

### I. Prise de connaissance détaillée du système

Description détaillée du système

Suivi de quelques transactions pour s'assurer de la bonne compréhension du système

### II. Evaluation du dispositif de contrôle interne

Analyse critique, identification des forces et des faiblesses

Jugement de cohérence et de fiabilité

Forces du système

Faiblesses du système

### III. Tests de permanence

Tests pour s'assurer que les procédures de contrôle fonctionnent de manière permanente

Evaluation du contrôle interne

Positive

Négative

Adaptation du programme de vérification matérielle pour satisfaire l'objectif de la mission

Remise en cause du programme initial de révision et éventuellement des objectifs de révision conduisant à :

- élargissement de la nature et de l'étendue des procédures de vérification matérielle
- éventuellement :
  - réserve sur les comptes
  - refus de la mission



DEMANDE D'ACHAT A <b>GLOBE</b>	N° 2460/09	DATE 28/04/09
Nom et Adresse du Fournisseur : <b>NOVEMBAL</b>		

**SPECIFICATION DE LA MARCHANDISE**

**BOUCHONS A VIS BLANC  
NOVEMBAL TENERE UNI  
28G 8 BLANC  
7 560 000 UNITES**

<u>QUANTITE</u>	<u>DESIGNATION</u>	<u>MISE A FOB</u>
7 560 000 Unités	Bouchons à vis blanc	Septembre 2009

<u>DEMANDEE PAR</u>	<u>AUTORISEE PAR</u>	<u>APPROUVEE PAR</u>
Date : 28/04/09	Date : 28/04/09	Date : le 29/04/09

S O C I E T E D E S B R A S S E R I E S D U M A



Annexe 4 : Facture proforma

**S.M.D.P** S.A.R.L

(SOCIETE MALIENNE DE PRODUITS CHIMIQUES & DIVERS)

MODALITE DE PAYEMENT : Paiement en avance

Doit : BRAMALI

- BAMAKO -

Bamako, le 03/08/09

## **FACTURE PROFORMA N°009/SMDP-SARL**

REFERENCES	DESIGNATION	QUANTITE	P.U.H.T.V.A Départ/Mag	MONTANT
33%	Acide Chlorhydrique (En bidons de 35kg) <u>Délai de livraison</u> : Disponible	1 400Kg (Soit 40 bidons)	700	980 000
ARRETEE LA PRESENTE FACTURE PPROFORMA A LA SOMME DE : UN MILLION CENT CINQUANTE SIX MILLE QUATRE CENT FRANCS CFA.		TOTAL H.T.V.A		980 000
		T.V.A. : 18%		176 400
		T.T.C. :		1 156 400
		EXO. :		/
		NET A PAYER		1 156 400

DR KANTE

LE FOURNISSEUR,



Code Banque

BIM - SA D 0041

BDM - SA D 0016

Code Guichet

01 211

01 201

N° de Compte

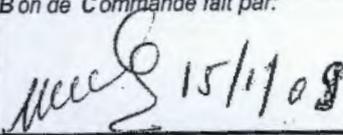
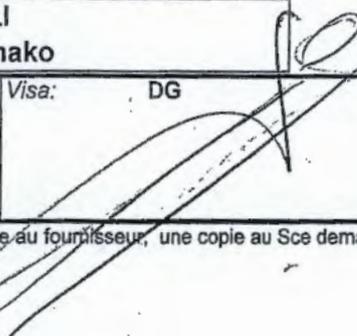
000036007904-30

020401005590-87

B.P : 1328 Tel : 20.21.35.72 Fax : 20.21.52.3/44 90 06 51 Rue Boulevard du Peuple Porte 794 Bozola Bamako (Rép. du Mali)

Email : [smdp@orangemali.net](mailto:smdp@orangemali.net)

# BRAMALI

		<b>BON DE COMMANDE N°0033/BI/09</b>		Date: 15/01/09
<b>BRAMALI -</b> Tél : 222 48 42 Fax direct : 223 67 50		Adresse Fournisseur: SODIES Sté / contact : BP:2167 BKO Mali N°tél : 228 84 06/228 52 48 N°fax : 228 84 06/228 52		
IMPUTATION : SCES GENERAUX (Chaudière N°2)		Réf:		
Qté	Designations	prix unit.	Total en F CFA	
36000	FUEL-OIL 180 Litres (Trente Six mille ) de fuel-oil 180	380	13 680 000	
	Svt contrat			
<b>ORIGINAL</b>				
	<b>Montant Total de la commande en CFA/HT</b>		<b>13 680 000</b>	
	<b>TVA 18%</b>		<b>0</b>	
	<b>Montant Total de la commande en CFA/TTC</b>		<b>13 680 000</b>	
Adresse de Facturation <b>BRAMALI</b> <b>BP 67 - Bamako</b>		Montant Total commande en lettre: <b>TREIZE MILLIONS SIX CENT QUATRE</b> <b>VINGT MILLE FRANCS CFA</b>		
Bon de Commande fait par: 	Visa: DG 	Fournisseur Bon pour Accord:		

NB: l'Original du Bon à la compta. une copie au fournisseur, une copie au Sce demandeur, une copie au Sce Achat

P/O Ahmad



**Annexe 7 : Facture du Fournisseur**

# SODIES

**BP:** 2167 - N° Fiscal: 083100562L

**Tel./Fax :** 228 84 06 - 228 52 48

**Cell :** 674 46 64

**E-mail :** sodies1@yahoo.fr

**Siège:** Torokorobougou-Bamako

**(Rép-Mali)**

## FACTURE N°0175

DOIT : BRAMALI (Bamako)

QUANTITE	DESIGNATION	P.U	MONTANT
- 36.000 Litres -	- fuel -	380	13.680.000 F CFA
<b>TOTAL :</b>			<b>13.680.000 F CFA</b>

ARRETEE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE : TREIZE MILLIONS SIX CENT QUATRE VINGT MILLE FRANCS CFA.

BAMAKO, LE 14 janvier 2009.

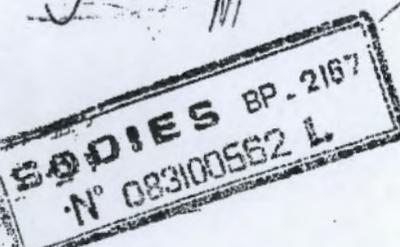
**PAYÉ**  
Par Chèque N°:  
Sur  
le

POUR ACQUIT

LE FOURNISSEUR

BRAMALI  
REÇU LE 23 JAN. 2009  
N° ENR. : 71

DIRECTEUR	
COMPTABILITE	
COMMERCIAL	
TECHNIQUE	
DIVERS: . . . . .	



# Annexe 8 : Licence d'importation

Importateur (nom ou raison sociale et adresse actuelle complete) <b>BRAMALI</b> ROUTE DE BOUGOUNI - BP 67 BAMAKO MALI Tél : 2224842 Fax : 2236750 Contact : Numéro d'identification Fiscal (NIF): 087800218D				ANNEE 2 009	NUMERO 09130	BUREAU 0	TITRE 0	N°Séquentiel MLI-2009-2
				Date de l'II 03/08/2009	Pays de provenance FRANCE			
				SOUMIS AU CONTROLE DE BIVAC MOTIF DE NON INTERVENTION		OUI	<input checked="" type="checkbox"/>	NON
Vendeur (nom ou raison sociale et adresse actuelle complete) <b>GLOBE EXPORT LIMITED</b> 28 IRISH TOWN, PO BOX 857 GIBRALTAR GIBRALTAR Tél : 35020040079 Fax : 35020076294 Contact :				No Facture Proforma 41910		Date Facture Proforma 27/07/2008		
				Valeur FOB (en devise) 74 109.60		Valeur Totale (en devise) 90 309.60		
				DEVISE DE REGLEMENT EUR		Terme de Vente (Incoterms) CFR		
				Valeur FOB (en XOF) 48 612 710.89		Valeur CAF estimée (en XOF) 59 239 214.00		
Bureau de dédouanement FALADIE		Code 205	Régime Douanier C101		Banque BANK OF AFRICA			
Commissionnaire en Douane SDV MALI				No de Domiciliation 1288109				
Mode de transport MER		Méthode d'expédition CONTENEUR	Port de débarquement ou point de départ Africain ABIDJAN		Date de Domiciliation 05 AUG 2009			
OBSERVATIONS PARTICULIERES								
No Art	Désignation de la Marchandise	Nomenclature	Origine	Etat	Valeur CAF frontière estimée en XOF	Poids Net (KG)	Quantité	
1	CAPSULE A VIS TENERE	3923500000	FRANCE	NEUF	59 239 214.00	20 646.00	20 646.00	
Total					59 239 214.00			
Taux de Change		Montant de la contribution				Solde		
1 EUR = 655,957 XOF		364 595,33				2 734 654,31		
Signature et cachet DNCC			Emargement					
						- nom et prénom - adresse - no carte d'identité - date de retrait de l'intention - signature		

Le délai de validité de l'II est de douze (12) mois prolongeable d'un (1) mois exceptionnellement. L'II est nominative et incessible



Colina  
MALI

## ORDRE D'ASSURANCE

Valant Certificat d'Assurance N° 4343  
A Bamako le 30 JUILLET 2009  
Suivant Police N° 54 / 7 / 97  
Aliment n° 8 DU 30/07/2009

ORIGINAL

ASSURE : BRAMALI

Agissant tant pour son compte que pour le compte  
de qui il appartient

Références assuré : CDE 41910

VOYAGE	Date de l'expédition	07/2009	
	De	France	A Bamako
	VIA	Dakar ou Abidjan	
	MARITIME		Avec Transbordement
	CALE		
	PONTEE	CONTAINER PARTICULIER	

## DETAIL DE L'EXPEDITION

(Ne porter qu'une seule expédition sur cet ordre)

Marques	Numéros et Nombre de Colis	POIDS	Nature des Marchandises et de l'emballage	Valeur d'Assurance
BRAMALI			CAPSULE A VIS	48 612 711 FCFA

Valeur totale d'Assurance (en lettres) : QUARANTE HUIT MILLIONS  
SIX CENT DOUZE MILLE SEPT CENT ONZE FRANCS CFA

Mode de Garantie :  
TOUS RISQUES + RISQUES DE GUERRE MARITIME

Cachet Commercial et  
Signature de l'Assuré

Décompte de Prime  
RO/F  
RG/F  
coût de police  
taxe (4%)  
Prime Totale

TAUX	MONTANT
0,85%	413 208 FCF
0,05%	24 306 FCF
	2 000 FCF
4%	17 581 FCF
	457 095 FCF

En cas d'avaries A DESTINATION pour les constatations s'adresser à  
CABINET D'EXPERTISE ET D'EVALUATION GENERALE  
183, Rue 510 BAGADADJI - BP: 3162 BAMAKO - MALI  
Tél / Fax: (223) 20.21.83.85 - Portable : 76 02 10 82

E.Mail bembh3000@yahoo.fr

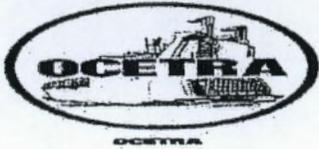
Pour le paiement des dommages susceptibles  
d'être mis à la charge des Assureurs, adresser le  
dossier complet à : COLINA MALI -S.A  
627, Avenue Modibo KEITA  
BP E154 BAMAKO - MALI



*[Signature]*

**Annexe 10 : Avis d'embarquement**

TRANSIT MARITIME



**BRAMALI/BAMAKO**

**Embarquement réalisé sur le navire "MARIE DELMAS "  
de MONTOIR le 30/08/2009 ETA ABIDJAN le 08/09/2009 (\*SI)**

\*S: AUF IMPREVU

<b>3 TC 40'</b>							
Commandes	Nbre colis	Type colis	Désignation	PB	Factures	Valeur C&F	B/L DELMAS
<b>GLOBE EXPORT</b>							<b>FR3258460</b>
<b>BRAMALI 41910/2460 ML</b>			<u>1 TC 40' DRY ECMU 405620/0 - SCELLES A480766 ET 3463511</u>				
	600	cartons	CAPSULES A VIS	7T506 + TARE			
			<u>1 TC 40' DRY TRLU 479029/8 - SCELLES A480765 ET 3463512</u>				
	600	cartons	CAPSULES A VIS	7T506 + TARE			
			<u>1 TC 40' DRY INBU 543007/1 - SCELLES A480762 ET 3463518</u>				
	600	cartons	CAPSULES A VIS	7T506 + TARE			
					23996 ET 23997	102735,63	
			<b>POIDS BRUT TOTAL</b>	<b>22T518</b>			

YAMEOGO Valérie REF 4091922



## SERVICE TRANSIT IMPORT-EXPORT

B.P. 2454 - Tél. : (00223) 20 23-00-13

BAMAKO

ORDRE DE TRANSIT - REF. CLIENT : 127/09

DOSSIER TRANSIT N° :

Nom du Navire	Nbre colis	Nature	Désignation	Poids
	3	TC 40	Contenant des	
AXE(1) : ABJ				
AXE(1) : DKR				
ETD :			capsules à vis	22518
ETA :				

DOCUMENTS CORRESPONDANT A L'ARRIVAGE CI-DESSUS ET JOINTS AU PRESENT ORDRE (1)

Connaissance original - copie (1) :

FA 2258460

Lettre de garantie bancaire :

Facture Fournisseur originale - copie (1) Numéro :

23996

Facture Fret et Frais, Numéro :

Intention d'Importation - d'Exportation N° :

2009 0913000

Attestation de Vérification SGS N° :

915053

Certificat d'Origine :

Lettre d'attestation d'EXO, AT, IT N° :

Divers :

ASS = 4343

## REGIME DOUANIER et FISCAL demandé (1) :

Mise à la consommation directe TTC EXO (1) :

C101

Mise en Entrepôt Fictif N° :

Nature de l'Exonération :

Mise en Entrepôt Industriel N° :

Mise en Admission Temporaire :

Réexportation suite :

Exportation :

FACTURE A LIBELLER A L'ORDRE DE :

Bramali BP

## INSTRUCTIONS DE LIVRAISON &amp; DIVERS :

17/09 à 12h00

Bamako, le

16/09/09

(Signature &amp; cachet)

VOIR CONDITIONS GENERALES AU VERSO

**BRAMALI**

Tél: 222 48 42  
BP: 67  
Bamako - Mali

**BORDEREAU DE RECEPTION 15805**

Cde... *0033/B1 du 15/01/2009* ..... Nom .....  
 N° Véhicule ..... ou Cle Air .....  
 Transporteur... *Sahis* ..... D Tr .....  
 N° Conteneur... *Sahis* ..... D 24 ou LTA .....  
 N° Plomb... *BAL 3813* ..... Nom chauffeur .....

QUANTITE	NATURE
	<i>pour chaudière N°2</i>
<i>36000</i>	<i>litres de Fuel 180 (trente six mille)</i>
	<i>Almar</i>

DATE: *15/01/2009*



## ANNEXE 15: QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Questions	Oui	Non	N/A
<b>Expression de besoin</b>			
1. Existe-t-il un système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimale ? Si oui, les quantités minimales sont-elles revues régulièrement en fonction des besoins réels de l'entreprise ?		<b>x</b>	<b>x</b>
2. Chaque service demandeur dispose t-il d'un budget de dépenses prévisionnelles ? Si oui, la consommation de ces budgets est-elle suivie régulièrement pour éviter des dépassements ? Ce suivi tient-il compte des commandes engagées mais non encore réalisées ?	<b>x</b>		
3. Les besoins sont-ils exprimés par les services demandeurs au moyen d'une DA ?	<b>x</b>		
4. Les besoins sont-ils approuvés par les personnes habilitées ?	<b>x</b>		
<b>Commandes</b>			
5. Des bons de commandes sont-ils établis systématiquement ? Si oui, sont-ils : - pré-numérotés ? - établis en quantités et en valeur ? - signés par un responsable au vu de la DA	<b>x</b>  <b>x</b> <b>x</b> <b>x</b>		
6. Existe-t-il une liste des fournisseurs autorisés, pour les achats courants ? Si oui, est-elle : - approuvée par un responsable ? - régulièrement mise à jour ?		<b>x</b>	<b>x</b> <b>x</b>
7. Les prix proposés sont-ils comparés avec le marché ?		<b>x</b>	
8. Les autres achats font-ils l'objet d'appel d'offre, au moins au-dessus d'un certain montant ?		<b>x</b>	

## ANNEXE 15: QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

9. Existe-t-il une procédure permettant d'éviter les commandes excessives ?		<b>x</b>	
10. Existe-t-il une procédure de relance des fournisseurs en retard de livraison ? Ces fournisseurs sont-ils soumis à des pénalités ?		<b>x</b> <b>x</b>	
11. Un exemplaire des bons de commande est-il communiqué : - au service de réception ? - à la comptabilité ?  Si oui, ces services s'assurent-ils qu'ils les reçoivent tous ?	<b>x</b> <b>x</b> <b>x</b>		
12. La société exerce t-elle un contrôle sur les cadeaux et autres avantages accordés aux acheteurs ?		<b>x</b>	
13. Les procédures de contrôle des achats sont-elles revues périodiquement par les auditeurs internes ou autres personnes indépendantes du service Achat pour s'assurer que la politique de la société est bien appliquée ?	<b>x</b>		
<b>Réception des biens</b>			
14. Toutes les marchandises sont-elles accompagnées d'un BL ?		<b>x</b>	
15. Toutes les marchandises sont-elles comparées à un bon de commande au moment où elles sont reçues (comparaison BC/BL/facture)	<b>x</b>		
16. Toutes les marchandises reçues des fournisseurs donnent-elles lieu à l'émission d'un BR ?	<b>x</b>		
17. Les BR sont-ils approuvés par les personnes autorisées ?	<b>x</b>		
18. La conformité des marchandises est-elle vérifiée avant d'être acceptées ?	<b>x</b>		
19. Toutes les marchandises endommagées sont-elles signalées ?	<b>x</b>		
20. Les fiches de stock sont-elles régulièrement mises à jour ?		<b>x</b>	

## ANNEXE 15: QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

21. Les informations portées sur les bons de réception (nature des marchandises, quantités,...) sont-elles semblables à celles figurant sur les fiches de stock ?	x		
<b>Réception et enregistrement des factures</b>			
22. Les factures d'achat sont-elles enregistrées dans le courrier "Arrivé" ?	x		
23. Les factures comportent-elles une numérotation séquentielle ?	x		
24. Les originaux des factures sont-ils différenciés des duplicata ?	x		
25. Contrôle des factures : - rapprochement avec le BC ?	x		
26. Sont-elles annotées du Bon à payer	x		
27. Les factures sont-elles comptabilisées sur la période du fait générateur ?	x		
28. Les factures sont-elles comptabilisées aux prix initialement convenus (prix figurant sur le bon de commande) ?	x		
29. Les factures d'achat de MPC sont-elles imputées dans le compte d'achat de MPC ?	x		
30. La comptabilisation est-elle matérialisée sur la facture ?	x		
31. Les factures sont-elles correctement classées après enregistrement ?	x		
32. Les factures sont-elles annotées "Payées" ? Si oui, les modalités de paiement sont-ils indiqués ?	x x		
33. Le service comptable assure t-il un suivi régulier des comptes fournisseurs (Fréquence et méthode de lettrage) ?	x		

## ANNEXE 15: QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Paiement des factures			
34. Des Ordres de paiement sont-ils établis avant tout paiement ?		<b>x</b>	
35. La signature bancaire est-elle détenue par une personne habilitée ?	<b>x</b>		
36. Les chèques fournisseurs sont-ils établis par une personne habilitée ?		<b>x</b>	
37. L'enregistrement des chèques a-t-il lieu uniquement après approbation par une personne habilitée ?		<b>x</b>	

CESAG - BIBLIOTHEQUE