



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT DU PROCESSUS ACHATS : cas de
CAMLAIT S.A CAMEROUN**

Présenté par :

Dirigé par :

**M. André Magloire
DEUMEGA.**

**M. Jean Baptiste DIENE,
Expert-Comptable.**

OCTOBRE 2014

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- ma feu grand-mère, Odette MONKAM décédée en cette année, que son âme repose en paix ;
- mes parents, Maurice TCHIAYE et Tèle TENGAMBOUE pour leur marque d'affection et soutien sans faille ;
- mon grand frère, Joseph Clovis NGUESSIEUK pour tous les sacrifices consentis, sa confiance portée en moi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

A :

- Dieu tout puissant qui m'a comblé de grâce et de santé tout au long de cette année académique ;
- monsieur Jean Baptiste DIENE, Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes pour sa disponibilité, ses précieux conseils et sa rigueur dans le travail ;
- monsieur Paulin TOUKAM, Président Directeur Général de CAMLAIT S.A pour m'avoir permis d'effectuer ce stage au sein de sa structure ;
- sa Majesté Charles NITCHEU WALLA pour sa générosité, sa volonté incessante d'encourager l'insertion professionnelle des jeunes ;
- monsieur Roger TCHOULA MOTHOU, Président Directeur Général GMS Sarl pour sa contribution à mon émergence et son précieux soutien;
- monsieur Marcel TCHAGOMGON, Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes pour sa modestie, sa bienveillance et ses conseils ;
- monsieur Moussa YAZI pour son enseignement enrichi, son expérience partagé et sa volonté de former des étudiants prêts pour l'emploi ;
- monsieur Hamadou TINI, Expert-Comptable, Commissaire Aux Comptes pour la qualité de son enseignement, son dévouement et ses conseils ;
- monsieur Raymond KAMGA, Directeur Administratif et Financier de CAMLAIT S.A pour toutes les mesures prises et ses encouragements ;
- monsieur Adrien TANGNING, Chef Comptable de CAMLAIT S.A pour avoir facilité la réalisation de mon thème et m'orienter ;
- mes frères et sœurs : Paul, Raoul, Audric, Fideline, Christelle, Manuella pour leur prières et multiple encouragements ;
- mademoiselle Cécile PATEGOU pour son assistance et son indulgence;
- mes oncles et tantes pour leur bienveillance attention ;
- mes amis : Abel ZOGNIN, Constant DJEUGA, Alphonse NOUDJEU, Khalifa THIAM, Rosie LAWRENCE, Adja CISSE, pour leur cordialité et soutien ;
- tous nos enseignants pour leur encadrement et multiple conseils;
- enfin tous mes amis et collègues de promotion pour leur fraternelle collaboration au cours de notre formation, et à qui je souhaite un franc succès et une belle carrière professionnelle.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BC :	Bon de Commande.
BL :	Bon de Livraison.
BE :	Bon d'Entrée.
BR :	Bon de Réception.
CG :	Contrôle de Gestion.
DA :	Demande d'Achat.
DAF :	Directeur Administratif et Financier
DEx :	Directeur des Exploitations.
FAR :	Feuille d'Analyse de Risques.
FRAP :	Feuille de Révélation d'Analyse de Problème.
GM :	Grand Model.
PM :	Petit Model.
PV :	Procès-Verbal.
SA :	Service Achats
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne.
QPC :	Questionnaire de Prise de Connaissance.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les facteurs et risques probables liés au processus achats.....	28
Tableau 2 : évolution du capital de CAMLAIT de 1972-2014.....	46
Tableau 3 : gamme de produits CAMLAIT S.A.....	48
Tableau 4 : gamme de produits négoces CAMLAIT S.A.....	48
Tableau 5 : questionnaire de prise de connaissance.....	61
Tableau 6 : grille de séparation des tâches de CAMLAIT S.A.....	62
Tableau 7 : référentiel d'audit.....	63
Tableau 8 : résultat du test de permanence sur les demandes d'achats.....	67
Tableau 9: résultat du test de permanence sur les bons de commande.....	68
Tableau 10 : résultat du test de permanence sur les bons d'entrée.....	68
Tableau 11 : résultat du test de permanence sur le traitement des factures reçues.....	69
Tableau 12: résultat du test de permanence sur les factures réglées.....	69
Tableau 13: résultats de l'observation physique, de la réception de la livraison au paiement de la facture.....	71
Tableau 14: résultats du test de vérification des objectifs du contrôle interne.....	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : modèle d'analyse.....	43
Figure 2 : organigramme du service achats de CAMLAIT S.A.....	52
Figure 3 : feuille d'analyse des risques.....	79

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : réponses au QCI du sous processus expression du besoin.....	93
Annexe 2 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus sélection du fournisseur.....	94
Annexe 3 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus passation de la commande.....	95
Annexe 4 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus réception des livraisons.....	96
Annexe 5 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus réception et traitement des livraisons.....	97
Annexe 6 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus réception de la facture.....	98
Annexe 8 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus comptabilisation.....	99
Annexe 9 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus paiement....	100
Annexe 10 : bon de commande interne ou demande d'achat CAMLAIT S.A.....	101
Annexe 11 : bon de commande CAMLAIT S.A.....	102
Annexe 12 : bon d'entrée CAMLAIT S.A	103
Annexe 13 : bordereau de livraison.....	104
Annexe 14 : fiche de traitement courrier arrivé CAMLAIT S.A.....	105
Annexe 15: Facture.....	106

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ANEXES.....	vii
TABLE DES MATIERES.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	6
CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS ACHATS ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE	7
1.2. Historique des achats.....	7
1.1.1. Ancienne vision des achats.....	8
1.1.2. Nouvelle vision des achats.....	8
1.1.3. L'acheteur et son pouvoir.....	9
1.1.3.1. Professionnalisation des achats.....	10
1.2. Description du processus achats.....	11

1.2.1.	Notion du processus achats dans une entreprise.....	12
1.2.2.	Le service achats et importance des achats dans l'entreprise.....	12
1.2.2.1.	Le service achats.....	13
1.2.2.2.	L'importance des achats dans une entreprise.....	14
1.2.3.	Les étapes du processus achats.....	16
1.2.3.1.	Elaboration de la politique générale des achats.....	16
1.2.3.2.	Budgétisation et suivi des engagements.....	16
1.2.3.3.	Expression des besoins.....	17
1.2.3.4.	Recherche, choix des fournisseurs-négociation.....	17
1.2.3.5.	Passation de la commande.....	19
1.2.3.6.	Réception de la commande.....	19
1.2.3.7.	Réception et contrôle de la facture.....	20
1.2.3.8.	La comptabilisation des factures.....	20
1.2.3.9.	Le règlement de la facture.....	20

1.2.3.10.	La	comptabilisation	du	
règlement.....				20
1.2.3.11.	L'évaluation	des	performances	du
fournisseur.....				21
1.3.	Mesure	de	la	performance
achats.....				de
				la
				fonction
				21
1.3.1.	Outils	d'évaluation	des	
achats.....				21
1.3.2.	Outils	d'évaluation	de	
l'acheteur.....				22
CHAPITRE 2 : AUDIT DU PROCESSUS ACHATS.....				24
2.1.		But	de	
l'audit.....				24
2.1.1.	Dresser un bilan du système en place.....			24
2.1.2.	Consolider	les	relations	entre
fournisseurs.....				l'entreprise
				et
				ses
				25
2.1.3.	Optimiser le secteur achats.....			25
2.2.	Identification des risques liés au processus achats.....			25
2.2.1.	Notion du risque.....			26
2.2.1.1.	Typologie des risques.....			27
2.2.2.	Risques opérationnels liés au processus achats.....			27
2.2.2.1.	Notion de risque opérationnel.....			27
2.2.2.2.	Identification des risques opérationnels liés au processus achats.....			28
2.3.	La	démarche	d'audit	du
achats.....				processus
				31

2.3.1.	La	phase	de	préparation.....	32					
2.3.2.	La	phase	de	réalisation.....	32					
2.3.3.	La phase de conclusion.....				33					
CHAPITRE 3: MODELE D'ANALYSE ET DE COLLECTE DES DONNEES.....					34					
3.1.	Modèle			théorique	d'analyse.....	34				
3.2.	Les	outils	et	collecte et analyses	des	données.....	34			
3.2.1.	Les	outils	et	techniques	de	compréhension.....	34			
3.2.1.1.	Le questionnaire de prise de connaissance.....				35					
3.2.1.2.	L'interview (guide d'entretiens).....				35					
3.2.1.3.	Le	plan			d'approche.....	36				
3.2.1.4.	Le	référentiel			d'audit.....	36				
3.2.2.	Les	outils		de	description.....	37				
3.2.2.1.	L'organigramme fonctionnel.....				37					
3.2.2.2.	L'analyse			documentaire.....	37					
3.2.2.3.	La	piste			d'audit.....	38				
3.2.3.	Outils			de	diagnostic.....	38				
3.2.3.1.	Les	questionnaires	du	contrôle	interne.....	38				
3.2.3.2.	Le	test	de	vérification	des	objectifs	du	contrôle	interne.....	39

3.2.3.3.	Le test de conformité	ou	
d'existence.....			39
3.2.3.4.	Le test de		
permanence.....			40
3.2.3.5.	La grille d'analyse	des	
taches.....			40
3.2.3.6.	Le tableau de forces et faiblesses	apparentes	
(TFfA).....			41
3.2.3.7.	La FRAP/FAR.....		41
3.2.4.	Les outils de		
validation.....			41
3.2.4.1.	Le sondage.....		41
3.2.4.2.	L'observation physique.....		42
<u>Deuxième partie : CADRE PRATIQUE.....</u>			44
CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA SOCIETE CAMLAIT S.A.....			45
4.1. Historique.....			45
4.1.1. Evolution.....			45
4.2.	Objectifs	et	
missions.....			46
4.2.1.		Les	
objectifs.....			46
4.2.2.	Missions	et	
atouts.....			47
4.3.			
Activités.....			47
4.4.	Organisation	et	
fonctionnement.....			49

4.4.1.	Les	organes	
décisionnels.....			49
4.4.2.	Les	organes	
opérationnels.....			50
4.4.3. Organigramme.....			50
4.4.4.	Organisation	de la	direction
d'exploitation.....			51
4.4.5.	Fonctionnement	de	CAMLAIT
S.A.....			52
4.4.6. Ressources humaines.....			53
CHAPITRE 5 :	DESCRIPTION	DES	PROCEDURES
L'ENTITE.....			ACHATS
			DE
			54
5.1.	Objectif	et	domaine
procédure.....			d'application
			de la
			54
5.1.1.	Objet	de	la
procédure.....			54
5.1.2.			Domaine
d'application.....			54
5.2.	Description	de	la
d'achats.....			procédure
			54
5.2.1.	Description	des	étapes
S.A.....			du processus
			achats
			de
			CAMLAIT
			55
CHAPITRE 6 :	AUDIT	DU	PROCESSUS
			ACHATS
			DE
			CAMLAIT
			S.A.....
			59
6.1.	Audit	du	processus
S.A.....			achats
			de
			CAMLAIT
			59
6.1.1.	La	prise	de
l'entité.....			connaissance
			de
			60

6.1.2.	Le	référentiel	
d'audit.....			62
6.2.	Evaluation du dispositif de contrôle interne.....		65
6.2.1.	Les	tests	de
conformité.....			66
6.2.2.	Les	questionnaires	de
interne.....			67
6.2.3.	Les	tests	de
permanence.....			67
6.2.4.			Observations
physique.....			70
6.2.5.	Les	tests	de
d'audit.....		de	vérification
			des
			objectifs
			72
6.3.		Analyse	des
résultats.....			78
6.3.1.	Les	Feuilles	d'analyse
(FAR).....			des
			résultats
			78
6.3.2.	Les recommandations.....		87
CONCLUSION GENERALE.....			89
ANNEXES.....			92
BIBLIOGRAPHIE.....			107

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, le risque est devenu l'une des variables principales de la réflexion stratégique et organisationnelle des dirigeants d'entreprises.

De ce fait la conduite du changement dans un environnement incertain est un thème à l'ordre du jour. Il amène de nombreuses entreprises à investir dans leur système de pilotage et la gestion des risques est une composante majeure de ce pilotage.

Face à cette perpétuelle menace, les dirigeants ont besoin de prévenir, d'identifier, d'évaluer et de piloter l'ensemble des risques opérationnels liés à la nature des activités de l'entreprise de manière globale et systématique.

Pour répondre à ce besoin, la mise en place des dispositifs performants de gestion des risques opérationnels devient indispensable. C'est dans cette perspective de recherche d'outils et de moyens efficaces pour atteindre leurs objectifs que les administrateurs de grandes organisations font recours à l'audit dans l'optique de prévention, de détection et de protection de l'entreprise face à des menaces d'origines interne comme externe.

A cet environnement imprévisible et très évolutif, le processus achats, jadis relégué au second plan, occupe une place prépondérante dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Selon Bouvier (1990:25), «la fonction achats est chargée de répondre aux demandes qui lui parviennent et donc théoriquement est responsable de tous les contacts extérieurs impliquant une dépense de l'entreprise en vue d'obtenir des biens ou des services. Un processus qui lie l'environnement extérieur à celui interne à l'organisation ».

Partant de là, l'augmentation du volume des achats dans le patrimoine de l'entreprise, l'intérêt de régulièrement diversifier les sources d'approvisionnements dans le monde, le souci de répondre aux exigences des utilisateurs des biens et services, ainsi que l'évolution de la technologie ont fait des achats une activité d'une importance capitale.

Pour l'entreprise, il est devenu un instrument essentiel dans la conquête des marchés, notamment par la stratégie de domination par les coûts. Une telle stratégie amène l'entreprise à être plus compétitive que ses concurrents sur le marché, et à se positionner en tant que leader.

En général, dans les petites et moyennes entreprises et organismes africains, le processus achats n'est pas parfaitement structuré. Les achats sont souvent effectués par les services demandeurs, ce qui expose l'entreprise à des pertes financières qui peuvent se matérialiser sous des formes extrêmement variées :

- le non-respect des délégations de pouvoir en matière d'engagements de dépenses ;
- le manque de fiabilité des informations financières ;
- les biens ou prestations de service ne répondant pas aux besoins de l'entreprise ;
- le surcoût de fonctionnement et coûts cachés ;
- la défaillance de fournisseur ;
- la surfacturation ;
- les fraudes : corruption, réceptions fictives, fausses factures,...
- le délit de marchandage ;
- le délit de favoritisme ;
- les détournements, pertes, vols ;
- l'erreur d'imputation ;
- etc. ...

Par ailleurs, CAMLAIT S.A est une société agroalimentaire spécialisée dans la production et la commercialisation des produits laitiers, qui dans le cadre de ses opérations d'achats encourage la concurrence et la diversification de ses sources d'approvisionnement aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du Cameroun s'expose aux risques variés qui peuvent l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

Ainsi réduire les risques liés à son activité et plus précisément à son processus achats est la préoccupation majeure des dirigeants de CAMLAIT S.A. C'est dans cette optique que la solution retenue est la nécessité d'effectuer un audit pour évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place, afin de contribuer de façon systématique à la création de valeur qui permettra à l'entreprise d'être plus compétitive.

Dès lors, il y a lieu de se poser la question fondamentale suivante : est-ce que les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats de CAMLAIT S.A sont-ils efficaces pour pallier aux menaces de toute origine ?

En d'autres termes et de manière plus spécifique :

- Quels sont les risques opérationnels liés au processus achats de CAMLAIT S.A ?
- Quels sont les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels mis en place ?
- Quelle est la démarche d'audit du processus achats de CAMLAIT S.A ?
- Quels sont les outils et techniques à mettre en œuvre pour réaliser la mission ?

C'est au regard de ces questions que nous avons optés pour le choix du thème : "**Audit du processus achats : cas de CAMLAIT S.A CAMEROUN** " qui nous semble judicieux pour apporter des éléments de réponse à ces dernières.

Dans ce même ordre d'idées, l'objectif général de notre étude est de procéder par une approche par les risques du processus achats de CAMLAIT S.A en vue de déceler les forces et faiblesses de son dispositif de contrôle interne et formuler des recommandations.

Cet objectif général se subdivise en objectifs spécifiques suivants :

- ☒ passer en revue les procédures en vigueur à CAMLAIT S.A ;
- ☒ évaluer les procédures d'achats ;
- ☒ mesurer le niveau du contrôle interne sous les aspects suivants :
 - ✓ la sauvegarde du patrimoine ;
 - ✓ la qualité de l'information ;
 - ✓ le respect des instructions de la direction générale ;
 - ✓ l'amélioration de la performance ;
- ☒ identifier les forces et faiblesses ;
- ☒ formuler les recommandations.

Cependant l'audit que nous allons mener couvrira les étapes du processus achats de biens effectuées conformément à l'objet et le domaine d'application de la procédure d'achats de CAMLAIT S.A.

L'intérêt de notre étude se situe à deux niveaux :

➤ **pour l'entité**

Ce travail permettra à l'entreprise d'optimiser son processus achats et d'être plus compétitive ; de comprendre non seulement l'utilité de disposer de bonnes procédures mais aussi de les appliquer dans toutes ses rigueurs. Elle pourra aussi s'approprier des

conclusions de cette étude pour minimiser dans les exercices futurs les risques liés au processus achats.

➤ **Pour nous**

A nous autres, elle nous donne l'opportunité de mettre en pratique nos connaissances théoriques, développer nos compétences et nous permet de comprendre les points à risques du processus achats de CAMLAIT S.A et les bonnes pratiques qui semblent être appliquées.

Ce travail s'articule autour de deux parties essentielles :

- La première est consacrée au cadre théorique qui nous sert à mieux comprendre la notion de la fonction achats, la description du processus achats, les risques opérationnels y afférents, la démarche d'audit du processus achats ainsi que le modèle d'analyse et de collecte des données.
- La deuxième est uniquement consacrée à la présentation de CAMLAIT S.A, la description de sa procédure d'achats, à l'audit proprement dit de son processus achats et enfin formuler des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I

CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS ACHATS ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

Les achats désignent une fonction dans l'entreprise qui a pour vocation d'acquérir tous les produits ou services nécessaires à son fonctionnement et son activité commerciale dans les meilleures conditions de compétitivité. La fonction achats s'est développée en plusieurs étapes, d'abord dans l'industrie, puis dans le tertiaire. La première étape, assez administrative, a consisté à créer des postes spécialisés dans le suivi des approvisionnements. Ces «approvisionneurs», encore présents aujourd'hui, se doivent notamment de connaître les termes des contrats passés avec les fournisseurs, mais il ne leur appartient pas généralement de les référencer. Ce n'est que dans un deuxième temps que la fonction achats, telle qu'on l'entend aujourd'hui, a pris son envol. L'acheteur est devenu celui qui recherche les fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délais. Il passe les appels d'offres et négocie les contrats en lieu et place des prescripteurs internes. Dans ce chapitre, seront développés l'historique de la fonction achats, la notion du processus achat, son importance, les activités qui le composent et la mesure de la performance de la fonction achats.

1.1. Historique de la fonction achats

D'après Raphaëlle GRANGER (2014 : 34), la fonction achats dans une structure se définit comme l'ensemble cohérent des ressources dévolues à tous les actes d'approvisionnements et de fournitures de biens et de services nécessaires au bon fonctionnement de la structure.

Pour Alex VASILEV (2013 :12), la fonction achats n'est véritablement reconnue dans les entreprises que depuis trente ans. Dans un contexte de pression concurrentielle accrue et de passage d'une économie de production, avec des forts volumes de vente, à une économie globalisée, les organisations se sont concentrées de plus en plus sur leurs marges. Les prix de vente ne pouvant croître indéfiniment, les achats se sont alors présentés comme la

fonction la plus efficiente pour préserver et améliorer les marges des entreprises. Il est communément admis que les achats représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaires dans les entreprises européennes. Réussir à abaisser leurs coûts se ressent donc automatiquement dans leurs marges bénéficiaires.

Selon Gérard CAPPELLI (2012 :55), ces acteurs clés de l'entreprise ont progressivement professionnalisé leur métier et ils l'ont intégré à tous les processus de l'organisation. Le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier ayant catalysé le phénomène d'externalisation, le champ d'action des achats s'est stratégiquement accru et l'on est passé d'une vision ancienne de la fonction achats à une nouvelle vision dû à l'impact de la mondialisation, qui induit le recentrage sur le cœur de métier et accroît l'importance qu'il y a à mettre une politique d'achats optimale axée sur la stratégie des prix, de la qualité et de l'innovation.

1.1.1. Ancienne vision de la fonction achats

Selon Jean FRANCOIS (2012 :7) Hier, l'image perçue des achats était :

- une fonction administrative, sans intérêt, où le pouvoir était de dépenser ;
- le prescripteur était en relation directe avec les techniciens du vendeur et les représentants commerciaux du fournisseur ;
- l'acheteur intervenait à la fin du processus pour réaliser les transactions financières et administratives, il n'avait qu'une faible valeur ajoutée ;
- l'acheteur était considéré comme un "pousseur" de demandes d'achats ;
- l'acheteur devait trouver le produit qui permettait de satisfaire uniquement les besoins émis par le demandeur.

Mais d'après Patrick KALASSON (2005 :100), au milieu des années 2000 dans un contexte économique difficile, le rôle de l'acheteur a évolué et est passé du simple intermédiaire à celui de négociateur : de permettre à l'entreprise de conserver ses marges, de nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs, de rechercher l'innovation et enfin contribuer à la bonne image de l'entreprise à travers le développement d'une politique d'achats durables. Cette approche du rôle de l'acheteur a vu naître une nouvelle vision de la fonction achats.

1.1.2. Nouvelle vision de la fonction achats

Quel que soit le métier de l'entreprise, la part des achats peut facilement atteindre jusqu'à 50 % du prix de revient du produit final ou d'une prestation de service. C'est dire que l'enjeu est de taille et une prise de conscience de l'impact des achats sur les résultats même de l'entreprise doit être instaurée chez les grandes structures de même que dans certaines PME (petites et moyennes entreprises) par une restructuration, une redéfinition du service achats, et une volonté d'amélioration constante du management de la fonction achats.

Selon Jean Michel LOUBERE (2006 : 12), la fonction achats est perçue aujourd'hui comme :

- une source de valeur ajoutée et d'amélioration de la marge de l'entreprise ;
- un poste de dépenses sensible car il influence la compétitivité de l'entreprise ;
- l'acheteur doit être impliqué en amont du processus pour remettre en cause le besoin d'achats (levier puissant de réduction des coûts) ;
- davantage d'achats de prestations intellectuelles, de service, d'équipements complexes ;
- trouver le produit qui accroît la valeur ajoutée de l'acquisition ;
- trouver le produit qui conforte le client dans son achat ;
- étude de retour sur investissement en net ou en marge.

Claude CHASTAGNER (2013), vice-président national et président Rhône-Alpes de la CDAF (Compagnie des acheteurs de France) souligne dans une parution du journal le Monde que " la principale évolution de ces dix dernières années tient au changement de la perception de la fonction achats par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, à savoir toutes les dépenses qu'engage l'entreprise pour son fonctionnement, dépendent désormais de plus en plus du service achats. Jusqu'à présent, les entreprises ne pensaient à réaliser des gains de productivité que sur les matières, composants et sous-traitance. Maintenant, les acheteurs apprennent à considérer qu'il y a également du potentiel de gain sur ces frais de fonctionnement. De la sorte, aujourd'hui les acheteurs peuvent anticiper les évolutions de besoins de composants pour la fabrication".

1.1.3. L'acheteur et son pouvoir

Gérer des personnels administratifs manipulant des tonnes de papiers appartiendra bientôt au passé car le service approvisionnement est destiné à disparaître et le rôle des achats sera de concevoir et de conduire la mise en place d'un système d'e-procurement efficace.

Pour Olivier WAJNSZTO (2013 : 13), L'acheteur est de plus en plus sollicité au sein de l'entreprise. La fonction achats s'est considérablement développée au sein des grands groupes internationaux et des PME. Elle s'évertue à trouver le bon équilibre entre les contraintes de coût, qualité, délai, gestion des risques et d'innovation externe.

Dans cette nouvelle organisation l'homme des achats n'est plus le « maillon » d'un process, Selon Abdellatif MILTRAB (2013 : 8), il est partie intégrante d'une équipe partenariale de conception qui doit prendre en compte également la santé du fournisseur car les partenaires sont par la force des choses solidaires sur la vie du produit. Il s'agit donc de construire des bases saines d'une collaboration « win-win » ; où réduire les prix par la négociation permet des gains en pourcents car pour changer les ordres de grandeur il faut en général trouver d'autres fournisseurs en externe (l'externalisation).

Les gains d'achats restent toujours l'objectif premier des acheteurs, bien qu'ils soient à un niveau plus bas. Dans un contexte de crise, la réduction des coûts se maintient comme la priorité des acheteurs. On peut donc imaginer que les stratégies d'achats s'appuient plus sur des calculs de Coût total d'acquisition, et moins sur le prix uniquement.

D'après Patrick KALASSON (2005 :102), écraser les prix dans le cadre de rapport de force ou d'habiletés restera la pratique pour certains achats non stratégiques mais le sera de moins en moins dans le cadre des partenariats de longue durée où il faudra rechercher les meilleurs compromis gagnants- gagnants. Dans certains cas l'acheteur devra être un pédagogue car dans bien des cas la PME performante n'est pas organisée pour travailler avec les technologies de l'internet, l'acheteur devra alors l'aider à accomplir cette mutation qui est beaucoup plus organisationnelle.

Mais selon Marc-Antoine SELAQUET (2014 : 18), actuellement, de plus en plus de départements achats s'orientent vers des démarches créatrices de valeur en captant l'innovation présente chez les fournisseurs (Value In). Cette tendance semble donc prendre une place grandissante au dépend de l'approche réduction des coûts (Cost Out). Bien que la participation active au bénéfice de l'entreprise par les acheteurs n'est pas ou peu récompensée par un versement de primes aux gains, comme peuvent l'être les

commerciaux. Seule une faible part des acheteurs possède un système de rémunération variable clairement orienté vers les gains d'achats.

1.1.3.1. Professionnalisation des achats

A partir de la fin des années quatre-vingt-dix, le métier d'acheteur connaît une professionnalisation accrue grâce à la démocratisation d'internet, de nouveaux outils apparaissent : l'e-procurement et surtout l'e-sourcing révolutionnent le métier en termes d'organisation et de moyens.

Pour Christian REY (2008 : 20), le e-achat ou e-procurement c'est l'utilisation des applications, des services et des technologies de l'internet pour automatiser, simplifier et améliorer la performance de l'ensemble des processus de la fonction achats et, éventuellement, pour créer de nouveaux modèles économiques ou coopératifs à l'intérieur de l'entreprise. Et le e-sourcing ou e-purchasing est l'utilisation des technologies internet et des logiciels d'analyse pour identifier, évaluer, négocier et sélectionner des fournisseurs pour le coût total le plus bas, en accord avec les règles et les stratégies de l'entreprise.

Selon Pierre PELOUZET (2011 :12), l'on peut néanmoins distinguer deux grandes familles d'acheteurs : les acheteurs de production et les acheteurs hors production.

➤ Les acheteurs de production

Historiquement, les acheteurs de production sont apparus les premiers dans les organisations. Les achats de production étant considérés comme stratégiques, les acheteurs industriels jouissent d'un certain statut au sein des directions d'achats. La fonction évoluant rapidement, de nouveaux titres sont apparus. L'importance grandissante des pays à bas coûts dans les stratégies achats a par exemple, provoqué l'émergence de responsables du sourcing international. La montée en puissance de la notion de qualité a eu pour conséquence la naissance de la fonction de responsable de la qualité achats. Des juristes spécialisés dans les achats ont également fait leur apparition.

➤ Les acheteurs hors production

Les acheteurs hors production, pour leur part, occupent une place de plus en plus importante dans les organisations achats. Les entreprises se sont en effet rendu compte qu'il existait un potentiel d'économies substantielles dans des familles d'achats qui n'avait jamais été décelé jusqu'à présent.

De ce fait, l'acheteur sera de moins en moins un maillon dans une chaîne mais de plus en plus un membre d'une équipe chargé de mener des projets. Ce qui nécessite des capacités humaines de nature différentes de la négociation traditionnelle et une compréhension plus intime des métiers de l'entreprise et de sa stratégie dans un monde où l'impact de la mondialisation induit le recentrage sur le cœur de métier et accroît l'importance qu'il y a à mettre une politique d'achat optimale à travers des procédures, par une parfaite description des tâches et séparation des fonctions.

1.2. Description du processus achats

Le processus achats est un élément fondamental dans la réalisation des objectifs d'une entreprise. La maîtrise des activités qui composent ce processus doit être au cœur du dispositif de contrôle interne. A cet effet, il est capital de comprendre la notion de processus et de cerner l'ensemble des activités et acteurs du processus achats.

1.2.1. Notion du processus achats

Etymologiquement « processus » vient du mot latin « pro » qui signifie « pour », « dans le sens de » et du mot « cedere » qui veut dire « aller vers l'avant », « avancer ». D'après le dictionnaire LARROUSSE (2009 :536) ; le processus est une « suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose ». Le mot processus peut alors être vu comme un ensemble d'actions conduisant à un but défini ; c'est une suite d'opérations normalisées par le personnel pour arriver au résultat attendu. Pour MADERS & al (2006 :4), « un processus est un enchaînement d'actions organisées dans le temps pour aboutir à un résultat escompté ».

Selon Michel CATTAN & al (2008 :45), l'approche processus présente un avantage supplémentaire, et non des moindres, celui de favoriser plus que toute autre approche la communication entre les différents intervenants. Il en résulte pour chacun, dans le cadre de son activité, une meilleure compréhension des contraintes amont et des besoins aval.

L'enjeu de l'optimisation des processus est double :

- améliorer en permanence, non seulement la qualité des produits et services fournis aux clients, mais aussi la qualité liée à l'environnement des produits et services (coût, délai, niveau de satisfaction du client) ;
- améliorer le fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire ne pas travailler selon une optique de tâches séparées et cloisonnées, mais selon une optique de

tâches inter-reliées qui impliquent un travail transversal et le développement de réflexes tels que : anticipation, communication, réactivité, responsabilité.

Ainsi, maîtriser les processus de l'entreprise est aujourd'hui parfaitement reconnu, il suffit pour s'en convaincre de voir la place qu'elle tient dans les critères d'attribution des prix qualité.

1.2.2. Le service achats et l'importance des achats dans l'entreprise

Au cours des trois dernières décennies, on est progressivement passé d'une économie de production à une économie de marché où l'offre est bien souvent supérieure à la demande et il ne suffit plus de produire pour vendre, ni même de savoir vendre pour réussir, mais plutôt adapter son offre à la demande et maîtriser ses conditions internes d'exploitation. Ces conditions internes nécessitent une mise en place des services pour une meilleure gestion des différentes fonctions de l'entreprise. De ce fait qu'il est important de connaître la place du service achats et l'importance des achats dans les entreprises.

1.2.2.1. Le service achats

Le service achats est présent dans toute entreprise, qu'elle soit productrice de biens ou de services, de grande ou de petite taille, qu'elle appartienne au secteur public ou privé. Selon Patrick CAVERIVIERE (2007 :13), le service achats se positionne entre les services demandeurs et les fournisseurs de biens et services et constitue au sein d'une entreprise un service transversal des autres services. L'on parle de plus en plus d'organisations achats centralisées et décentralisées.

1.2.2.1.1. Les organisations achats centralisées

Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction ou service unique. Celle-ci peut être rattachée à la direction générale de l'entreprise, ce qui témoigne du caractère stratégique de la fonction, ou à une autre direction, le plus souvent la direction administrative et financière. Au fur et à mesure de la professionnalisation des achats, le service achats aspire bien évidemment à davantage d'indépendance. Le rattachement à la direction générale est souvent le signe d'une certaine maturité de la fonction tandis qu'être sous l'autorité de la direction financière montre que la stratégie achats de l'entreprise porte avant tout sur les réductions de coûts et moins sur la recherche de la qualité et de l'innovation.

Un service achats centralisée gère à la fois les achats de production et les achats hors production. Les collaborateurs peuvent être répartis par familles d'achats, configuration la plus classique. Certaines organisations préfèrent raisonner en mode projet, avec des acheteurs polyvalents.

1.2.2.1.2. Les organisations achats décentralisées

Dans le cadre d'une organisation décentralisée, les achats sont directement rattachés à la direction d'un business unit. Ce type d'organisation est plus fréquent dans l'industrie. Loin des fonctions centrales, les achats n'en sont pas moins stratégiques au sein de leur business unit puisque les équipes sont essentiellement focalisées sur les achats de production. Un même groupe peut donc posséder plusieurs directions ou services achats, sans qu'il y ait nécessairement un lien entre elles. Autre cas de figure : des achats de production gérés en local mais des achats hors production centralisés au niveau du siège social.

Enfin, certains grands groupes ont mis en place une direction de la coordination des achats qui, comme son nom l'indique, coordonne les achats des business units sur un certain nombre de projets pouvant être menés en commun.

1.2.2.2. L'importance des achats dans une entreprise

Pour LAVOISIER (2010 :192), longtemps considérée comme une simple fonction « support » mobilisant en priorité un savoir-faire administratif, la fonction achats revêt dorénavant une forte dimension stratégique. Ceci est particulièrement vrai lorsque sa mission est de privilégier des actions visant à transformer en profondeur les ressources externes mobilisées dans le but de construire un avantage concurrentiel soutenable.

D'après Eric SALVIAC & al (2009 : 17), la fonction achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ». Cette mission s'exécute dans le respect du besoin interne défini : niveau de qualité exigée, livraison de service et des biens dans les délais entendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement, aux meilleures conditions économiques et d'exposition au risque pour l'entreprise.

Cette définition est renchérie par Jean Michel MOULOT (2010 :50), qui penche au fait que la fonction achats doit intervenir en amont, se concentrant davantage sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou de composants, jouant ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme.

1.2.2.2.1. Importance stratégique

Selon Christian REY (2008 : 13), de nos jours pour être rentable, l'entreprise doit se concentrer sur son « métier de base », c'est-à-dire conserver dans ses murs les fonctions amenant une « valeur ajoutée » différenciatrice et sous-traiter ou « out-sourcer » ou « externaliser » le reste. Cette tendance fait que la partie du chiffre d'affaires achetée à l'extérieur devient prépondérante : il n'est pas rare qu'elle représente 70 à 90 % du prix de revient du produit vendu. Par ailleurs, « l'achat de compétence » devient une activité majeure et stratégique. « Il est probablement la seule fonction qui peut engendrer des profits à l'entreprise sans pour autant engager beaucoup de dépenses » d'après C. BOUVIER (1990 : 33).

Pour Jean Christophe BERLOT (2012 :127), les achats doivent d'abord contribuer à la stratégie de l'entreprise. Mais ils doivent aussi souvent contribuer à la construire, en incitant à définir la politique de « faire – faire faire » adaptée à son cœur de métier. L'organisation des achats s'en déduit... et non l'inverse !

1.2.2.2.2. Importance commerciale

Selon Alain ALLEAULE (2013 :12), la fonction achats contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise par la sélection et la mise en œuvre de relations durables avec les fournisseurs les plus compétitifs du marché. Dans les entreprises ayant acquis une forte maturité achats, les stratégies achats conduisent à la mise en œuvre de partenariats avec les fournisseurs les plus innovants qui participent ainsi au développement de son offre produit et/ou service. L'enjeu pour l'entreprise est d'obtenir les meilleures conditions économiques lui permettant d'acquérir sur un marché aujourd'hui mondial, les biens, les produits et les services nécessaires à son activité dans le respect d'objectifs de prix, de qualité et de délais préalablement fixés.

Pour BAGLIN & al (2001 :520), « le prix n'est pas la seule variable de sélection : la qualité et le délai sont donc également stratégiques dans la mesure où ils peuvent permettre un développement des ventes et une différenciation de la concurrence par un choix judicieux des matières constituant le produit fini ». L'intégration de la fonction achat en amont, dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer le meilleur profit des opportunités du marché fournisseurs. De toute évidence, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières premières achetées.

1.2.2.2.3. Importance dans la productivité

Toute économie générée par la maîtrise du processus achats a une incidence directe sur le résultat d'une entreprise, elle peut être redéployée et orientée vers ses activités ciblées. Selon BOUVIER (1990 :23), les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier : il lui suffit de « MIEUX ACHECTER ». Il affirme qu'en menant des actions importantes sur cette fonction qui lui permet de maîtriser ses coûts, l'entreprise peut considérablement ajuster et améliorer sa situation financière, voire éviter les risques de faillite dans certains cas. C'est dans ce même ordre d'idée que CAVERIVIERE (2007 : 12), démontre qu'avec une action drastique sur les coûts liés à l'achat l'entreprise dispose ainsi d'un levier très efficace pour améliorer sa compétitivité et sa rentabilité. Toute chose qui serait beaucoup plus et plus longue et plus couteuse si ce résultat devrait être atteint par la seule augmentation de ses ventes.

1.2.3. Les étapes du processus achats

Selon les secteurs d'activités, la taille des entreprises, leur impact national ou international, le nombre d'étapes permettant de couvrir la démarche d'achats depuis l'expression des besoins jusqu'à la satisfaction des clients internes ou externes peut différer quelque peu. Nous proposons dans les pages qui suivent une démarche à onze étapes, commençant en amont par l'élaboration d'une politique générale des achats et d'un budget prévisionnel qui permettent à une entreprise d'être plus compétitive et disposer auprès de ses fournisseurs d'un capital de réputation positif .

1.2.3.1. Elaboration de la politique générale des achats

Dans la mise en œuvre de la bonne marche de son activité, il est essentiel et pour éviter un pilotage à vue, la définition d'une politique générale d'achat qui permet à l'entreprise d'être en cohérence avec sa stratégie globale, de déterminer les orientations à court et long terme. A titre d'exemple une entreprise qui décide de réduire le coût d'achat de 6% durant l'exercice doit mettre en place une politique définie par la direction générale. Selon Roger PERROTIN & al (2007 : 26), la politique d'achat s'articule autour des éléments suivants : politique produits, fournisseurs, qualité, stratégie de communication, politique de ressources humaines, choix stratégiques et prévision budgétaire.

1.2.3.2. Budgétisation et suivi des engagements

Pour BAGLIN & al (2001 : 25), la budgétisation regroupe toutes les opérations d'établissements des prévisions de dépense et leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants autorisés.

Le budget de l'entreprise doit être en parfaite harmonie avec la politique générale d'achats définie par la Direction Générale ; de même tous les services doivent participer à l'élaboration du budget prévisionnel pour qu'en fait les besoins répertoriés par chaque direction soient prise en compte. C'est là une exigence de la fonction « contrôle de gestion » aussi bien dans l'élaboration du budget (préparation, arbitrages) que dans son exécution (commande et achat), pour s'assurer que l'achat est nécessaire à l'entreprise, attesté de l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante ; (Codex Audit des achats J B DIENE).

1.2.3.3. Expression des besoins

Cette phase consiste pour chaque service à l'intérieur de l'organisation de définir ses besoins s'il se fait sentir par l'intermédiaire des agents habilitées, préalablement désignées par la direction générale en remplissant une demande d'achat (DA). Il s'agit d'un imprimé pré-numéroté ou manuel dont le tracé est fonction de la spécificité de chaque organisation. Lorsque le service achat reçoit une DA, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini, et qu'il correspond à une décision économique.

Selon BRUEL (2008 : 116), la demande d'achat permet un bon suivi et une réaction rapide du service demandeur en direction du service achats, et cette DA ne peut se muer en commande fermée qu'après l'avis du contrôleur de gestion, ceci pour vérifier l'opportunité de l'achat sur la base des prévisions consignées dans la ligne budgétaire en cours et suivant un seuil fixé par la direction générale.

1.2.3.4. Recherche, choix des fournisseurs-Négociation

Selon Thami BOUHMOUCH (2013 : 25), pour fonctionner et agir sur le marché, l'entreprise dépend de ses fournisseurs en amont et de ses distributeurs en aval. Ce sont des partenaires avec lesquels elle se doit d'entretenir des relations d'affaires fortes. Par ailleurs pour obtenir l'assurance d'approvisionnement auprès des fournisseurs les mieux disant, fournissant des produits de bonne qualité dans un délai raisonnable, et disposant un service

après-vente, il est nécessaire qu'une consultation régulière des fournisseurs potentiels soit faite et qu'ils soient mis en concurrence par des méthodes de sourcing et d'homologation des nouveaux fournisseurs ou par une procédure d'appel d'offres.

1.2.3.4.1. Appel d'offres

D'après Eric ROIG (2014 :19), l'appel d'offres est une procédure permettant à un commanditaire (le maître d'ouvrage) de déterminer quel sera le co-contractant (le soumissionnaire) auquel il confiera une mission pour réaliser une prestation de travaux, fourniture ou service, après que ce dernier ait proposé les meilleures conditions par rapport à ses concurrents. Parmi les critères de sélection du co-contractant, il est possible de citer le moins-disant, c'est-à-dire celui proposant le prix le moins élevé, ou le mieux-disant, c'est-à-dire celui proposant le meilleur rapport qualité-prix.

Dans le cas d'une organisation achats centralisée, l'acheteur spécialisé concerné par le produit ou le service lance l'appel d'offres. Au sein d'une organisation décentralisée forte, l'appel d'offres sera mené par l'acheteur leader. Lorsqu'il s'agit d'achats non stratégiques délégués aux utilisateurs, l'appel d'offres peut rester sous leur responsabilité.

Selon Vincent COLOMBEAU (2013), l'appel d'offre peut être lancé via une solution d'e-sourcing, qui a pour but d'optimiser l'aboutissement de l'achat en standardisant et automatisant le plus possible la recherche, la sélection et la négociation avec les fournisseurs. L'économie réalisée provient principalement de la diminution des coûts de négociation et de transaction et d'homologation des nouveaux fournisseurs. Une fois les réponses des fournisseurs reçues et validées, le service achats procède à l'analyse multicritères des offres reçues pour aboutir à une short-list.

1.2.3.4.2. Négociation

Selon Roger PERROTIN & al (2007 : 136), toute discussion commerciale est orientée en fonction des enjeux, des objectifs et des motivations des protagonistes : avant de proposer une négociation, il convient de recueillir des informations sur le fournisseur, le produit, le service et le poids de l'achat à réaliser.

Plusieurs possibilités s'offrent à l'acheteur. Soit il choisit d'aborder la négociation en bloc, en traitant toutes les clauses en même temps. Soit il négocie de façon séquentielle et les clauses à négocier sont abordées les unes après les autres. La conclusion lui permet de

récapituler les accords négociés afin d'obtenir un assentiment explicite du fournisseur et procédé à la rédaction d'un compte rendu que les deux parties signent.

1.2.3.4.3. La contractualisation

Cette phase du processus achats est le résultat de la négociation et intervient après le choix final du fournisseur. C'est une étape relativement simple si les autres phases se sont bien déroulées. Mais il faut rester vigilant afin d'éviter les surprises après la signature du contrat.

Selon Alex VASILIEV (2013 : 30), la contractualisation consiste à établir un contrat d'achat ou un bon de commande entre l'entreprise et le fournisseur. C'est un lien juridique entre les deux parties. Ce contrat reprend tous les termes des accords convenus lors de la négociation. Le prix, la quantité, les dates de livraison, les pénalités de retard, les incoterms (modalités de la transaction) et la garantie font l'objet d'une clause spécifique. Une juridiction doit être choisie pour régler d'éventuels litiges. S'il y a lieu, il convient de préciser s'il y a une procédure de suivi post-commande.

Dans le cas d'un contrat à long terme, la durée doit être précisée tout comme les conditions de rupture ou de reconduction de contrat. La signature du contrat ne peut intervenir qu'après acceptation du contenu par les deux parties. Cette signature traduit leur engagement à respecter toutes les clauses du contrat.

1.2.3.5. Passation de la commande

Pour Brigitte FAULTRIER & al (2004 : 28), les procédures doivent garantir que :

- les commandes sont passées sur la base des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la direction ;
- les commandes non honorées par les fournisseurs font l'objet d'un suivi strict et donnent lieu à des relances périodiques.

Ainsi, le bon de commande qui comporte (nom et adresse du fournisseur, désignation, quantité, prix unitaire du produit) est établi en plusieurs exemplaires sur la base de la demande qui est faite par l'utilisateur après le choix du fournisseur. Le plus souvent un agent des achats est chargé des émissions et du suivi des relances et de s'assurer que le fournisseur a renvoyé l'accusé de réception. Les bons de commande doivent être signés par des personnes autorisées selon l'importance de la commande.

1.2.3.6. Réception de la commande

D'après Eric ROIG (2014 : 25), les fonctions de réception et de contrôle qualité et quantité doivent être confiées, pour éviter les risques de réception frauduleuse à des responsables qui n'assurent pas la fonction de commande. La réception des biens commandés atteste du transfert de propriété et donc de responsabilités. Cette étape se matérialise par deux documents : le bordereau de livraison (BL) du fournisseur accompagnant la livraison ; le bordereau de réception (BR) établi par le réceptionnaire ou magasinier à partir de la livraison effective reçue du fournisseur. Des exemplaires pré-numérotés de ce bordereau sont envoyés aux services d'achats, de comptabilité, et au service demandeur. Un procès-verbal de réception est établi par les deux parties, après vérification et constatations des réceptions et les biens doivent faire l'objet d'enregistrement par le réceptionnaire ou le magasinier.

1.2.3.7. Réception et contrôle de la facture

Dans une structure organisée la facture est remise au secrétariat à la direction générale avant d'être transmise aux services comptables qui sont tenus d'émarger sur un cahier de transmission. Ledit secrétariat prend soin au préalable, d'y apposer un tampon dateur et de l'enregistrer manuellement ou par saisie informatique si l'entreprise est dotée d'un logiciel de gestion du courrier. Le registre manuel ou le listing informatique comporte généralement tous les renseignements utiles sur le fournisseur. Suivront ensuite les opérations de contrôles arithmétiques, d'imputation comptable et de validation par le demandeur - utilisateur qui est en l'occurrence « responsable budgétaire ». (Codex J B DIENE).

1.2.3.8. La comptabilisation des factures

Selon BAGLIN & al (2001 :523), cette fonction est généralement exercée par le comptable (fournisseur) ou par la section comptable chargée de la trésorerie, qui avant tout enregistrement dans les comptes concernés prend le soin de confronter la liasse de bon de commande, BL, BR, et facture. En procédant comme suit : un contrôle de conformité de la commande (présence de la référence de commande, des prix notamment), ensuite s'enchaîne un contrôle de conformité de la facture aux attributs de la réception (référence article et quantité notamment). Enfin la dernière partie des contrôles est consacrée au pied de la facture, c'est-à-dire au contrôle des calculs arithmétiques et de la bonne application

des dispositions fiscales notamment celles qui sont relatives à la TVA » en attente de l'échéance de paiement.

1.2.3.9. Le règlement de la facture

Le règlement se fait par le service finance et trésorerie après approbation de la facture et apposition du tampon « PAYE » par une personne nommément autorisée. Dans certaines structures à un certain seuil le paiement de la facture se fait par remise chèque (barré), lettre de change, billet à ordre ou virement bancaire pour réduire les risques liés à l'opération.

1.2.3.10. La comptabilisation du règlement

Une fois la facture réglée par le service finance et trésorerie, le responsable enregistre le règlement dans un registre de remise ou dans un fichier, transmet dans les brefs délais une copie du moyen de paiement et la facture payée à la comptabilité pour enregistrement, analyse de compte et classement.

1.2.3.11. L'évaluation des performances du fournisseur

Les bonnes pratiques voudraient que chaque entreprise possède à son sein une base de données de fournisseur potentiel (le panel fournisseur) faisant partie du patrimoine de l'entreprise. Et à ce titre, dans le cadre général du pilotage de la fonction achats le panel doit faire l'objet d'une évaluation qui induit le maintien ou non des fournisseurs au panel.

Selon PERROTIN & al (2007 :200), La mesure de performance est nécessaire pour

- comparer périodiquement la performance globale des fournisseurs ;
- déterminer l'opportunité de les consulter à nouveau ;
- classer les fournisseurs entre eux ;
- enrichir le dépouillement des offres par des critères a posteriori (pas uniquement des « promesses ») ;
- engager un dialogue constructif avec les fournisseurs ;
- interrompre un contrat en cas de non-respect par le fournisseur de ses obligations.

Les critères d'évaluation sont : la qualité, la logistique, la recherche et développement, l'international, la productivité et les délais de livraison.

1.3. Mesure de la performance de la fonction achats

Pour assurer sa pérennité au cours de son évolution, il est indispensable pour l'entreprise de faire un suivi régulier de ses achats et les acteurs de ceux-ci. Pour cela plusieurs outils sont utilisés. Pour BRUEL (2008 : 271), ceux sont des outils permettant de mesurer les performances du service achats dans sa totalité ainsi que celles des acheteurs en leur fournissant un principe directeur pour des actions. Ces outils sont de deux ordres : les outils d'évaluation des achats et ceux d'évaluation de l'acheteur.

1.3.1. Outils d'évaluation des achats

Pour s'assurer que le processus d'achats est maîtrisé, l'acheteur ou le directeur achat ou auditeur interne doit évaluer les achats. Selon FAULTRIER & al (2004 : 215), l'évaluation des achats est effectuée par deux outils qui sont : les indicateurs de performance et le tableau de bord. Ainsi, si l'on évalue la fonction achats en général, les indicateurs les plus courants sont :

- les achats opérationnels ;
- la coordination avec les autres fonctions de l'entreprise ;
- la mise en place des procédures pour l'organisation de la fonction ;
- la performance par rapport aux budgets ;
- la créativité de la fonction ;
- politique achats...

Le tableau de bord pour FAULTRIER & al (2004 : 224), est un outil de pilotage qui synthétise l'ensemble des indicateurs propres à un responsable, et il a pour rôle de renseigner l'ensemble des interlocuteurs du service achats sur l'activité, les performances et les évolutions d'une action.

D'après PERROTIN & al (2007 : 339), l'on peut ajouter la grille de satisfaction des clients internes comme outil d'évaluation de la fonction achat ; car elle permet de mesurer la satisfaction des clients internes. Cette dimension est importante dans la mesure où elle fournit au directeur des achats les raisons d'un taux de pénétration des achats insuffisant.

On appelle « taux de pénétration » le ratio des achats traités par le service achats sur l'ensemble des achats de l'entreprise. C'est en quelque sorte le capital de réputation des acheteurs dans l'entreprise.

1.3.2. Outils d'évaluation de l'acheteur

Il apparaît que l'évaluation de la performance d'un acheteur passe souvent par la détermination d'un tableau de bord le concernant, d'après Abdellatif MITRAB (2013 : 34), certains éléments de la performance d'un acheteur sont de nature qualitative très difficilement quantifiable ; assez souvent la performance est une notion relative, à savoir qu'elle s'apprécie par comparaison avec un résultat passé, un objectif visé ou un standard.

Une fiche action achat permet la synthèse du travail des acheteurs et un tableau de bord concernant la performance de l'acheteur s'oblige avec un certain nombre d'indicateurs :

- nombre de commandes émises (% commandes inférieur, % commandes urgentes, % commandes avec retard) ;
- nombre de changement de délai de livraison (origine interne ou externe) ;
- nombre de relance (% commande avec relance) ;
- nombre de factures traitées (reçues et les encours) ;
- valeur des factures traitées (prix de revient par commande, escomptes obtenus, remises et rabais obtenu, ristournes sur chiffre d'affaire achats obtenues, nombre de visites et audit fournisseurs, nombre de litiges divers.

En effet ; l'ensemble de ces indicateurs permet à l'auditeur ou à la personne concernée d'avoir une large idée sur la performance de l'acheteur et l'évolution de son rendement au sein de l'entreprise.

Dans ce premier chapitre nous avons mené une étude de généralité sur la place qu'occupe la fonction achats dans la dynamique de l'entreprise. Il nous a également permis de décrire le processus achats et comment mesurer la performance de la fonction achats. Ainsi dans le second chapitre, nous procédons à l'identification des risques liés au processus achats, le but de l'audit des achats et la démarche d'audit du processus achats.

CHAPITRE 2 : AUDIT DU PROCESSUS ACHATS

« Le monde des organisations publiques et privées à l'heure actuelle est en perpétuelle turbulence où l'évaluation des risques constitue un défi majeur du management. La complexité des entreprises, la diversité des activités et les enjeux liés aux échanges économiques et financiers entre eux nécessitent que leurs actionnaires, bailleurs de fonds, clients, fournisseurs et différents tiers soient assurés de la fiabilité et de la sincérité des informations financières qui retracent l'ensemble des activités ».

A cet effet, depuis de nombreuses années les organisations utilisent des systèmes de mesure pour évaluer la performance, développer des stratégies, apprécier le personnel. Vu que les directions générales attendent des achats une contribution à la création d'avantages concurrentiels durables pour l'entreprise ; cette situation a accentué la nécessité de mesures fiables traduisant la contribution des achats à la création de la valeur. D'où le recours à l'audit des achats, qui est une action volontaire décidée par l'entreprise, ayant pour objectif d'apprécier la qualité de l'organisation, de sa fonction achats et le niveau de performance de ses acheteurs.

Dans ce chapitre, nous nous attellerons à identifier les différents risques liés au processus achats, tout en donnant au préalable notre opinion sur le pourquoi de l'audit des achats et enfin nous passerons à revue la démarche d'audit du processus achats.

2.1. But de l'audit

Selon Roger PERROTIN & al (2007 : 333), « L'audit des achats est un examen méthodologique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à l'acte d'achats satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs ».

Le principal objectif d'un audit des achats, c'est de mesurer la performance des achats et ainsi contribuer de façon importante à la création de la valeur. Ceci consiste à dresser un bilan du système en place, consolider les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs, et optimiser le secteur des achats.

2.1.1. Dresser un bilan du système en place

La réalisation d'un audit au sein d'une entreprise est un acte clé de son système de management. Les enjeux portés aujourd'hui sur la réduction des coûts sont incontournables et l'audit est un levier de progrès que les entreprises ont à leur disposition. En faisant réaliser un audit des achats, l'entreprise répond aux exigences croissantes en matière de souplesse, de réactivité et de performance. Les sociétés demandant ce véritable conseil en achats sont des entreprises désireuses de progrès et d'évolution à long terme.

D'après First BUYER (2014 : 12), au sein des entreprises, les acheteurs sont de plus en plus spécialisés dans leur domaine. En apportant un audit de qualité, nous libérons du temps aux directions des achats pour la réalisation de leurs projets. L'audit met en lumière les points positifs et négatifs de toute la filière. Ce travail soulève les points-clés qui peuvent apporter une optimisation des achats et révèle les faiblesses du système existant.

2.1.2. Consolider les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs

Selon Eric SALVIA & al (2011 : 106), l'audit des achats apporte une réelle solution dans la relation entre une société et ses fournisseurs et sous-traitants. Il permet de vérifier si la sélection d'un fournisseur correspond à son attente. L'audit passe en revue tout le processus d'achats tels que la conformité des produits et des services, le suivi et la livraison des produits, la réactivité des fournisseurs face à une difficulté, le respect des commandes et

des délais, la prise en compte des normes de management. Le rapport d'audit permet de vérifier que les fournisseurs répondent aux cahiers de charges de l'entreprise et respectent leurs engagements. En s'assurant de la qualité de la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, l'audit permet de consolider la relation entre les deux partenaires.

2.1.3. Optimiser le secteur Achats

Cependant, seul un rapport d'audit des achats pertinent et de qualité aura une valeur ajoutée. Ce rapport doit répertorier les points forts et les points faibles et mettre en avant les améliorations essentielles à une optimisation des achats. L'objectif premier d'un audit est de valoriser les points positifs d'une entreprise. Mais le consultant achats fera les recommandations nécessaires pour aider l'entreprise à progresser, se développer et se positionner dans une performance sur le long terme. En toute confidentialité et indépendance, ce conseil en achats pointe du doigt les incohérences, apporte des suggestions et propose des solutions. En tenant compte des spécificités des contextes économiques, c'est une offre de progrès avec des solutions innovantes (Codex Marcel TCHAGOMGON).

2.2. Identification des risques liés au processus achats

Trop peu d'entreprises intègrent le risque comme un élément clé de la performance économique. Pourtant, entreprendre, conduire des projets, c'est gérer des risques. Ils doivent être pris en compte au plus haut niveau de l'organisation et le plus en amont possible des projets. Maîtriser les risques, c'est réduire la vulnérabilité de l'entreprise et assurer sa pérennité.

D'après Louis VAURS (2006 : 23), identifier les risques, c'est prendre en compte les risques internes et extérieurs à l'entreprise.

Selon Ariane CHAPELLE & al (2006 : 34), l'identification des risques opérationnels s'effectue par l'utilisation des outils ou techniques suivants : le questionnaire, le brainstorming, l'analyse de la documentation existante, le tableau d'identification (le tableau des forces et faiblesses apparentes ou le tableau d'identification des risques), l'appel à des experts. On dit que ces techniques et outils peuvent être combinés pour identifier plus de risques.

Pour VAURS (2006 : 46), une fois les risques identifiés, il va falloir analyser non seulement les causes qui les entraînent et chercher à partir de celles-ci si d'autres risques ne vont pas surgir ; mais aussi les conséquences financières ou non pour connaître leurs effets en cas de réalisation et les actions de contrôle prises par les responsables.

2.2.1. Notion du risque

Pour Jean LE RAY (2010 : 36), la notion de risque comporte deux aspects, un aspect positif et un autre négatif qui se définissent comme suit :

« Le risque négatif, ou risque pur, est la menace que, suite à une action ou à une inaction, un événement dont l'occurrence est incertaine dégrade une ou plusieurs des ressources de l'entreprise, affectant sa capacité à atteindre ses objectifs. S'il s'agit d'objectifs stratégiques, il se peut que la pérennité de l'entreprise soit mise en cause ».

« Le risque positif est l'opportunité que, lors d'une action, un événement dont l'occurrence est incertaine améliore la capacité d'une ou plusieurs ressources, ouvrant de nouvelles perspectives à l'entreprise ».

Selon Rémi GAYRAUD & al (2013 : 73), le risque est la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ou sur les actifs de l'entreprise. L'événement doit être potentiel et sa potentialité de survenance doit être évaluée. D'après Jean Le RAY (2010 : 6), le risque se caractérise par quatre éléments : le danger, la ou les cibles menacées par ce danger, l'estimation de cette menace, les dispositions prises pour contrer la menace.

2.2.1.1. Typologie des risques

Selon Rémi GAYRAUD & al (2013 : 74), l'éventualité de survenue d'un risque repose sur l'existence de causes potentielles qui pèsent de fait sur les organisations. Les risques sont classés selon deux origines et trois grandes familles :

- ceux dus au hasard : aléas naturels (catastrophe naturelles, accidents, pannes, défaillances en matière de personnel : décès, démission, départ à la retraite, maladie contagieuse) etc.

- ceux dus à l'homme : erreurs (de saisies, de transmission, de manipulation, d'application de la réglementation) et malveillance (sabotage, agressions, vols, atteinte à la confidentialité)

D'après **Mohamed HAMZAOU** (2005 : 172), les risques sont caractérisés en fonction de leur menace et nature. Et par leur nature on distingue :

- les risques résiduels : risques demeurant après le passage de l'audit ;
- les risques de non détection résultant de l'incapacité de l'auditeur à les détecter ;
- les risques inhérents résultant de l'environnement externe de l'entreprise (cela en supposant que les procédures de contrôle interne ne soient pas opérationnelles) ;
- les risques de non contrôle résultant de l'environnement interne de l'entreprise (procédures de contrôle interne inefficaces ou inexistantes).

Nous allons approfondir l'étude de la dernière catégorie de risque, car c'est elle qui constitue la base de notre étude.

2.2.2. Risques opérationnels liés au processus achats

Pour SARDI (2002:41), le risque opérationnel est perçu différemment d'un organisme à un autre. Sa perception et sa portée se trouvent néanmoins proches et dépendent d'une part de l'environnement dans lequel vit l'organisme, et d'autre part de l'intérêt que chaque acteur de celui-ci lui accorde. Ce qui nous conduit à aborder la notion de risque opérationnel.

2.2.2.1. Notion de risque opérationnel

Christian JIMENEZ & al (2008 : 19), définit le risque opérationnel comme «le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défailants, de personnes et systèmes ou d'événements externes ». Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défailances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations, ...

Selon Jean-David DARSA (2013 : 57), quand je conçois, quand je produis, quand je stocke, quand je livre, quand je facture, quand je saisis, recouvre, paye, recrute et forme, je suis dans l'opérationnalité de l'entreprise et par conséquent j'ouvre la boîte de pandore des risques. Donc, par nature, tout risque peut être considéré a priori comme un risque opérationnel à première lecture. « A partir de cette réflexion, nous pouvons exprimer que :

Le risque opérationnel est un risque susceptible d'engendrer un dommage, une perte ou un coût pour l'organisation lors de la réalisation de ses cycles d'exploitation, de manière directe ou indirecte, subie ou causée, à court ou long terme . Nous pouvons renchérir en disant que tout risque concrétisé susceptible d'altérer, de dégrader, de remettre en cause la qualité de services ou de produits offerts aux clients peut être considéré comme un risque opérationnel ».

2.2.2.2. Identification des risques opérationnels liés au processus achats

Selon Rémi GAYRAUD & al (2013 : 244) et codex Jean Baptiste DIENE, à chaque étape du processus achats on peut identifier les risques suivants

Tableau 1 : les facteurs et risques probables liés au processus achats

Sous processus	Facteurs	Risques probables
Elaboration de la politique générale	inexistence de politique générale d'achats ; inexistence de délégations d'autorisations, d'engagements de dépenses ;	achats au jour le jour ; dépenses effectuées par des personnes non habilitées ; conflit d'intérêts ;
Budgétisation et suivi des engagements	budget prévisionnel établi par une seule personne ; budget inexistant ; inexistence d'un seuil de non engagement de dépense ;	sur/sous-évaluation du budget ; dépassement des lignes budgétaires ; dépassement fréquent du budget prévu ; pilotage à vue ;

Tableau 1 (suite) : les facteurs et risques probables liés au processus achats

Sous processus	Facteurs	Risques probables
Expression des besoins	<ul style="list-style-type: none"> ○ inexistence de formulaire de demande d'achat ; ○ besoin non fondé, non défini avec la participation du service planning ; ○ inexistence de formulaire spécifique d'autorisations 	<ul style="list-style-type: none"> ○ achat non autorisé, non adapté ; ○ achat non nécessaire, achat fictif ; ○ non suivi des dépenses engagées ; ○ rupture de stock ;

	d'engagements de dépenses ;	<ul style="list-style-type: none"> ○ dépenses engagées par des personnes non autorisées ;
Recherche et choix du fournisseur et négociation	<ul style="list-style-type: none"> ○ inexistence d'un panel de fournisseurs ; ○ inexistence d'une procédure d'appel d'offres ; ○ inexistence d'une politique de mise en concurrence de fournisseurs ; ○ inexistence d'une procédure de relance de fournisseurs et de gestion des réclamations ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ défaillance fournisseur ; ○ surfacturation ; ○ délit de favoritisme ; ○ livraison tardive ; ○ ratio qualité/prix non satisfaisant ; ○ avoirs omis ou non reçus ;
Passation de la commande	<ul style="list-style-type: none"> ○ inexistence de service achats ; ○ le service achats n'a pas une vision claire et globale des différents types de dépenses ; ○ inexistence des primes ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ achats dupliqués ; ○ commande fictive, sur évaluée ; ○ litiges avec les fournisseurs ; ○ achat de mauvaise qualité ;
Réception de la commande	<ul style="list-style-type: none"> ○ les biens reçus ne sont pas rapprochés du bon de commande ; ○ inexistence d'un contrôle qualité/quantité ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ réception de biens de mauvaises qualités ; ○ réception validée en dépit des manquants ou avaries ;

Tableau 1 (suite) : les facteurs et risques probables liés au processus achats

Sous processus	Facteurs	Risques probables
Réception de la commande	<ul style="list-style-type: none"> ○ BL et BR ne sont pas transmises au service comptable, achats, et demandeur ; ○ inexistence de BR, ou de PV de réception ; ○ magasinier non qualifié ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ perte de bon de livraison (BL) ; ○ détournement des biens ; ○ mise en stock erronée ; ○ conflits avec les fournisseurs ; ○ mauvaise valorisation de

		stocks ;
Réception et contrôle de la facture	<ul style="list-style-type: none"> ○ factures non transmises directement au service comptable dès réception ; ○ aucun cachet n'est apposé sur la facture dès réception ; ○ aucune distinction n'est faite entre facture originale et copie avec tampon « original » et « duplicata » ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de séparation d'exercices et un résultat sur/sous-évalué ; ○ perte de facture, facture non conforme à la commande. ○ enregistrement des factures erronées, fictives, étrangères à l'entreprise.
La comptabilisation des factures	<ul style="list-style-type: none"> ○ non utilisation des comptes tiers ; ○ non prise en compte des écarts et avances par le service comptable ; ○ aucun contrôle arithmétique vertical et horizontal de la facture n'est fait. ○ non utilisation de la facture originale lors de l'enregistrement. ○ enregistrement effectué sans la liasse BR/BC/BL/et la facture original. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ erreur d'imputation ; ○ enregistrement double de la facture ; ○ enregistrement des factures fictives ; ○ enregistrement erroné ; ○ mesure inexacte de la rentabilité.

Tableau 1 (fin) : les facteurs et risques probables liés au processus achats

Sous processus	Facteurs	Risques probables
----------------	----------	-------------------

<p>Le règlement de la facture</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucune comparaison du montant à payer avec la liasse BR/BC/BL/facture originale ; ○ inexistence de délégation de pouvoir chargée du contrôle et de l'approbation des factures avant mise en paiement ; ○ aucune mention du tampon «PAYE» ne figure sur les factures payées ; ○ inexistence de seuil de paiement par caisse. ○ chèque établi et remis aux tiers par la même personne sans être enregistré dans un journal de remise chèque. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ paiements dupliqués ; ○ paiement effectués pour des biens non reçus ; ○ paiement de factures non justifiées ; ○ paiement au-dessus du montant de la facture ; ○ confusion de chèques ; ○ paiements des factures erronées, fictives ; ○ falsification et détournement de chèque ; ○ avances non déduites ; ○ impossibilité de suivre les paiements effectués à des tiers.
-----------------------------------	--	--

Source : à partir de GAYRAUD & al (2013 : 244) et codex Jean Baptiste DIENE

2.3. La démarche d'audit du processus achats

L'évaluation du contrôle interne par l'auditeur varie, en étendue et en fréquence, en fonction de l'importance relative des risques non couverts par les contrôles, mais aussi de la catégorie d'objectifs visés. La démarche d'audit par une approche par les risques est le plus souvent mise en pratique. Cette démarche est spécifique en ce sens qu'elle nécessite une connaissance minimale de l'entreprise à auditer, et itérative parce qu'elle est précisée et complétée au fur et à mesure que l'on obtient les conclusions des premiers travaux. La démarche d'audit du processus achats peut se résumer en trois phases : phase de préparation, de réalisation et de conclusion.

2.3.1. La phase de préparation

Selon Jacques RENARD & al (2013 : 240), la phase de préparation consiste en l'établissement de l'ordre de mission, puis s'en suit la prise de connaissance de l'entité à auditer (compréhension du secteur d'activité, de l'environnement légal et réglementaire, de l'environnement du contrôle interne, etc..) à travers le questionnaire de prise de connaissance, le diagramme de circulation, la grille d'analyse des tâches, l'élaboration d'un plan d'approche, du tableau des forces et faiblesses apparentes et par-dessus le référentiel d'audit. Cette phase est l'étape la plus importante pour un auditeur. Elle va lui permettre d'avoir une vision plus claire sur l'ensemble du fonctionnement, de la succession des faits et des phénomènes propres au processus.

Pour COLLINS & al (1992 :100), cette prise de connaissance va permettre à l'auditeur de :

- définir une démarche spécifique adaptée au processus
- comprendre l'activité du cycle et son langage ;
- identifier les risques pouvant causer une incidence significative sur les comptes ;
- déterminer la nature et l'étendue des contrôles et donc déterminer l'organisation de la mission.

Dès lors la réunion d'ouverture peut se tenir sur les lieux où la mission doit se dérouler car c'est à cet endroit qu'on dispose de maximum d'informations et de documents susceptibles d'être consultés au cours de la réunion. Elle peut être présidée par le chef de mission mais il est souhaitable que ce soit par le responsable de l'audit interne. Elle réunit les auditeurs en charge de la mission et les responsables audités et si possible la hiérarchie supérieure de la fonction auditée (Codex Moussa YAZI).

2.3.2. La phase de réalisation

D'après RENARD & al (2013 : 248), la phase de réalisation consiste à procéder à l'évaluation du contrôle interne à travers le questionnaire de contrôle interne, les entretiens, l'observation physique...etc. Cette phase d'évaluation permet à l'auditeur d'évaluer les procédures, les systèmes, manuels ou informatisés utilisés par l'entreprise. Elle doit permettre de déterminer les points forts théoriques et les points faibles du contrôle interne après étude des procédures. Ensuite procéder aux tests de conformité pour s'assurer de leur fonctionnalité effective et réelle, et aux tests de permanence sur les points forts du contrôle interne pour s'assurer de l'exhaustivité de leur application. Ces tests sont réalisés sur la base de sondages.

Puis s'en suit les tests de vérification des objectifs du contrôle interne sur la base des assertions d'audit et se conclut par la formalisation des FAR/FRAP, leur validations et la synthèse des travaux.

2.3.3. La phase de conclusion

Selon L'IFACI 2012, cette phase consiste à l'élaboration d'un projet de rapport à soumettre aux audités pour appréciation et validation en tenant compte des observations formulées par l'audité. Il permet aux auditeurs de présenter leurs travaux aux audités sur le site et va même constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture. Il est envoyé à tous les participants quelques jours avant la réunion. La réunion de clôture est dirigée par le responsable de l'équipe d'audit, elle réunit normalement les mêmes participants à la réunion d'ouverture ; elle a pour objectifs de :

- présenter les constats et conclusions d'audit (comprises et acceptées par l'audité) ;
- résoudre toutes les divergences d'opinion (ou faire le constat des divergences).

Elle permet aux auditeurs :

- de commenter les résultats de leurs investigations à l'intention des audités ;
- de procéder à une validation générale du projet de rapport et de passer ensuite à la rédaction du rapport définitif.

Le rapport définitif contient : les objectifs de la mission, le champ d'action (incluant la présentation de l'entité), La méthodologie utilisée, les constats, et les recommandations.

Ce chapitre nous a permis d'identifier les risques opérationnels liés au processus achats. Il nous a également permis de comprendre la démarche d'audit et orienter notre étude sur le modèle et outils de collecte de données à choisir pour mener à bien notre mission.

CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE ET DE COLLECTE DES DONNEES

L'exécution d'une mission d'audit doit être basée sur une méthodologie d'approche préalablement définie et le choix des outils et techniques de collecte et d'analyse des données appropriés.

3.1. Modèle théorique d'analyse

C'est le modèle de description qui nous servira de guide de la démarche de notre étude. Il permet aussi de définir les différentes étapes de notre recherche. La première étape consiste à prendre connaissance de l'entité, d'analyser le processus et ses objectifs, ensuite d'identifier et d'évaluer les risques. Cette étape sera suivie par l'évaluation du contrôle interne à travers les différents outils de collecte et d'analyse des données préalablement choisis et nous terminerons par la formulation des FAR (feuilles d'analyse des risques) suivie des recommandations.

(Confère figure modèle d'analyse page 43)

3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données

C'est l'ensemble des outils utilisés pour mieux collecter et analyser les données relatives au processus achats de CAMLAIT S.A. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche.

Selon Jacques RENARD & al (2010 : 331), les outils utilisés en audit présentent trois caractéristiques :

- ils ne doivent pas être choisis de façon systématique, ils doivent être mieux appropriés à l'objectif fixé ;
- ils ne doivent pas être distinctifs de l'audit ;
- ils doivent être complémentaires d'autres outils utilisés.

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenus les outils ci-après pour collecter et analyser les données :

- ✓ outils et techniques de compréhension ;
- ✓ outils de description ;
- ✓ outils de diagnostic ;
- ✓ outils de validation.

3.2.1. Les outils et techniques de compréhension

Les outils et techniques de compréhension que nous allons utiliser dans le cadre notre étude sont :

- le questionnaire de prise de connaissance (Q.P.C) ;
- l'interview ;
- le plan d'approche ;
- le référentiel d'audit.

3.2.1.1. Le questionnaire de prise de connaissance

Selon la norme d'exercice professionnel (NEP : 315), la prise de connaissance de l'entité permet au commissaire aux comptes de constituer un cadre de référence dans lequel il planifie son audit et exerce son jugement professionnel pour évaluer le risque d'anomalies significatives dans les comptes et répondre à ce risque tout au long de son audit.

Pour Jacques RENARD & al (2010 : 134), le questionnaire de prise de connaissance comprend des données sectorielles, quantitatives, qualitatives, réglementaires. Il est essentiellement utilisé lors de la phase de prise de connaissance de la mission et permet de bien préparer l'élaboration du deuxième type de questionnaire dit de contrôle interne.

3.2.1.2. L'interview (guide d'entretiens)

L'interview est une technique de recueil d'informations qui permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à un processus. L'interview est utilisée à divers moments de la mission pour tout diagnostic rapide et à chaque fois que la nécessité se présente.

Selon LEMANT (1995 : 181), une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées,...etc..., et de divulguer la teneur de l'entretien. Le guide d'entretien est soit directif soit non directif. Pour MADERS & al (2006 : 55), l'objectif des interviews est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. L'un des principaux avantages de l'interview est qu'elle offre plus de possibilités d'évaluer la compréhension du répondant et son interprétation des questions, de même que de clarifier toute ambiguïté au sujet du sens d'une question ou d'une réponse.

Pour Jean-Loup ROUFF (2008 : 35), l'interview n'est pas un interrogatoire, elle doit se dérouler dans une ambiance détendue et refléter une atmosphère de collaboration entre

l'auditeur et l'audité. Elle est facilitée par un guide d'entretien. Ce guide d'entretien est un questionnaire de programme d'audit qui permet de procéder à une bonne évaluation des risques et de l'environnement de contrôle. L'interview peut également être utile lorsqu'on pose des questions délicates. L'intervieweur peut être en mesure d'établir une relation de confiance avec le répondant et de mieux obtenir des réponses à des questions auxquelles le répondant pourrait par ailleurs hésiter à répondre ou à répondre franchement.

3.2.1.3. Le plan d'approche

Selon Jean-David DARSA (2013 : 45), le plan d'approche est un document qui se présente sous la forme d'un tableau dans lequel on découpe l'activité, la fonction ou le processus en tâches élémentaires et dans lequel on indique pour chacune des tâches son objectif et à quoi elle sert.

Pour LEMANT (1995 : 39), le plan d'approche organise la phase d'étude, il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objet audibles qui produit le référentiel.

L'élaboration du plan d'approche nécessite donc une familiarisation avec le sujet objet de l'audit, son but final étant de fournir à l'auditeur un guide pour aborder l'étape suivante (analyse des risques). Le plan est la conclusion de la prise de connaissance du domaine audité qui consiste à rechercher les informations utiles pour bien cerner les préoccupations majeures de la mission (Codex : Moussa YAZI).

3.2.1.4. Le référentiel d'audit

Selon IFACI, le référentiel d'audit a pour objectif de recenser les objectifs de chacun des processus / sous-processus de l'entité auditée et pour chacun d'eux les risques auxquels ils sont exposés et les contrôles qui devraient permettre de réduire ces risques. Les contrôles identifiés constitueront la référence à partir de laquelle sera réalisée l'évaluation du système de contrôle interne de l'entité auditée. Le référentiel permet de se concentrer sur les contrôles clefs en se posant la question suivante : quels contrôles sont directement liés aux objectifs du processus / sous-processus et à la réduction des risques non acceptables auxquels ils sont exposés.

3.2.2. Les outils de description

Les outils de description que nous allons utiliser dans le cadre de notre étude sont :

- l'organigramme fonctionnel ;
- l'analyse documentaire ;
- la piste d'audit.

3.2.2.1. L'organigramme fonctionnel

Selon Alex MUCCHIELLI (2007 : 24), l'organigramme fonctionnel est un outil utilisé dans l'analyse détaillée des procédures. Il permet l'analyse et la représentation des fonctions prises indépendamment les unes des autres. Son exhaustivité permet de ne rien omettre dans la description d'un existant. Il est aussi un outil communicant, permettant l'identification et la mise en relief des dysfonctionnements.

Pour Hugues MARCHAT (2012 : 52), dispositif de contrôle interne, l'organigramme hiérarchique est le document le plus courant pour décrire une organisation, c'est souvent le premier outil de représentation de l'organisation et celui qui est présenté aux différents interlocuteurs pour se repérer dans la structure. Il doit être construit et mis en place par le responsable et il est très important que l'auditeur se le fasse communiquer. Dessiné à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations... l'organigramme fonctionnel, par contre, lui va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair.

Le rapprochement de l'organigramme hiérarchique, de l'organigramme fonctionnel et de la grille d'analyse des tâches nous permettra d'identifier les éventuelles faiblesses pouvant découler d'une mauvaise répartition des rôles, tâches et responsabilités d'une part, et d'autre part d'un manque de clarté dans les relations hiérarchiques, potentielle source d'inefficacité.

3.2.2.2. L'analyse documentaire

Elle consiste à consulter l'ensemble des documents de l'entreprise qui concernent le thème à traiter. L'analyse documentaire permet de connaître les spécificités du processus afin d'avoir les indications nécessaires pour orienter la phase de conclusion. Ainsi, l'on utilise le guide de principes, le manuel de procédures, le chrono de classement des documents, et les anciens rapports d'audit.

3.2.2.3. La piste d'audit

La piste d'audit est un ensemble de données relatives aux opérations d'un système permettant la reconstitution et la vérification des séquences d'évènements ayant mené à un

résultat déterminé. Le système de contrôle interne doit garantir l'existence d'une piste d'audit qui permet de :

- reconstituer dans un ordre chronologique les opérations ;
- justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement ;
- expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables (Codex Alain SAWADOGO).

3.2.3. Outils de diagnostic

Parmi les outils de diagnostic à mettre en œuvre dans le cadre de notre étude l'on peut citer

- les questionnaires du contrôle interne ;
- le test de vérification des objectifs du contrôle interne ;
- le test de conformité et de permanence ;
- la grille d'analyse des tâches ;
- les tableaux de forces et faiblesses apparentes (TFfA) ;
- la feuille de révélation d'analyse des problèmes (FRAP) ou soit la feuille de révélation des risques (FAR).

3.2.3.1. Les questionnaires du contrôle interne

C'est la liste de questions groupées en catégorie qui précède l'interview et permet de réduire le temps à passer avec l'interviewé.

Selon Benoît PIGE (2007 : 132), pour l'aider dans sa démarche, l'auditeur dispose de questionnaires de contrôle interne. Il s'agit de questionnaires qui recensent, pour chaque objectif de contrôle interne, les questions relatives aux différents moyens d'atteindre l'objectif. Chaque question porte sur l'existence d'une procédure de contrôle et la réponse apportée peut être « OUI / NON / NA (non applicable) ».

Dans le premier cas (réponse OUI), il s'agit d'une force pour l'entreprise, car il existe une procédure de contrôle interne permettant d'atteindre l'objectif de contrôle identifié précédemment. Dans le second cas (réponse NON), il s'agit d'une faiblesse pour

l'entreprise. Cependant, cette faiblesse peut être compensée par l'existence d'une procédure supplétive. Dans le troisième cas (réponse NA), la procédure n'a pas de raison de s'appliquer à l'entreprise car son secteur d'activité ou sa structure organisationnelle ne s'y prêtent pas.

Pour Jacques BERNARD & al (2013 : 58), les questionnaires de contrôle interne sont de formes multiples et correspondent à des critères de classement variés. Le but d'un questionnaire de contrôle interne est de permettre, en explorant toutes les dimensions d'une activité, d'un processus, d'une fonction, d'en déceler les insuffisances (ou d'en constater la bonne maîtrise) et, à partir de là, d'aider à l'identification du/des dispositif(s) de contrôle interne adéquat(s). Parmi les différentes méthodes utilisées, une des plus courantes est le questionnement « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? ». En se posant ces cinq types de questions, on fait une observation complète de l'activité et l'on est en mesure de définir risques spécifiques et risques résiduels et donc de s'interroger sur les dispositifs de contrôle interne à mettre en place ou à améliorer.

3.2.3.2. Le test de vérification des objectifs du contrôle interne

D'après Robert BOGHOS (2012 : 68), Il vise à aider à la découverte d'un processus et à compléter ainsi les travaux d'entretien ou de revue de la documentation existante. Ils permettent par ailleurs à l'auditeur de bien s'approprier le sujet qui est devenu alors tout à fait concret pour lui. Il s'agit de suivre en détail sur un exemple le cheminement des traitements en s'appuyant sur les assertions d'audit telles que l'exhaustivité, la réalité, l'enregistrement, l'évaluation et la séparation des exercices. Les tests généraux doivent être effectués dans les deux sens : à partir d'une sélection extraite des systèmes d'informations et à partir de justificatifs pour remonter aux systèmes. D'une manière générale le test de vérification englobe les tests d'existence et de permanence.

3.2.3.3. Le test de conformité ou d'existence

Pour Henri-Pierre MADERS (2014 : 62), le test de conformité s'appuie sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permet de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires (et donc de vérifier la piste d'audit). Ces tests sont très utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Comment réaliser un test de conformité ?

- Sélectionner l'échantillon ;
- débiter les tests par une analyse de la structure des flux ;

- se concentrer sur les flux les plus significatifs ou présentant le risque à incidence majeure.

D'après PIGE (2007 : 133), les tests de conformité permettent de valider ou d'infirmer les forces relevées dans la description des procédures de contrôle interne. L'auditeur pourra s'appuyer sur les procédures concourant à l'obtention d'un objectif de contrôle, quand les tests de conformité auront révélé que ces procédures sont correctement et régulièrement appliquées. À l'inverse, si les tests de conformité sont défavorables, l'auditeur ne pourra pas s'appuyer sur les procédures de contrôle interne et il devra exercer un contrôle approfondi du produit.

3.2.3.4. Les tests de permanence

Ils visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Lorsque ces tests sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période et/ou pour toutes les classes d'acteurs concernés dans l'objectif de s'assurer par sondage que toutes les opérations ont été effectivement traitées comme décrit, on parle alors de tests de permanence (Codex Hamadou TINI)

3.2.3.5. La grille d'analyse des tâches

Selon Jacques Renard & al (2010 : 60), La grille d'analyse des tâches est un outil essentiel pour mesurer s'il n'y a pas dérogation au principe de séparation des tâches et s'assurer du même coup que tous les dispositifs relevant de l'organisation fonctionnent et sont adaptés. Comme son nom l'indique, la grille d'analyse des tâches se présente sous la forme d'une grille qui indique en ordonnée et dans un ordre séquentiel les différentes tâches à accomplir avec l'indication de leur nature (décision, enregistrement comptable, financière, exécution) et en abscisse le nom de celui ou celle qui réalise la tâche. La grille se remplit par simple questionnement ou observation. À la simple lecture de la colonne relative à un nom, on voit si l'intéressé n'exerce pas des tâches incompatibles.

3.2.3.6. Les tableaux de forces et faiblesses apparentes (TFfA)

D'après LEMANT (1995: 63), le tableau de forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse de risques sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche. Il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles ; et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

3.2.3.7. La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)/FAR

C'est un papier de travail synthétique où l'auditeur mentionne chaque anomalie, conclut chaque fois à l'issue de chaque intervention sur le terrain et communique avec l'auditée concernée, LEMANT (1995 : 95).

La FRAP est un moyen efficace d'analyse simple et claire largement adopté par les entreprises. Elle se présente comme un document essentiel normalisé qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à la seule fin d'amener à formuler une recommandation. La FRAP comprend cinq parties : le problème, le fait ou constat, la cause, la conséquence et la recommandation. De nos jours la feuille d'analyse des risques (FAR) est plus utilisée dans l'audit des processus de l'entreprise et comprend également cinq parties : le risque, le fait ou constat, la cause, la conséquence et la recommandation (Codex Moussa YAZI).

3.2.4. Les outils de validation

Les outils de validation que nous allons mettre en pratique dans le cadre de notre étude sont :

- le sondage ;
- l'observation physique.

3.2.4.1. Le sondage

Selon MARDERS & al (2014 :63), Le sondage statistique on l'appelle également échantillonnage qui n'est d'autre que la sélection d'une partie dans un tout. Il s'agit de rassembler les données, de les traiter, et finalement de les exploiter. L'auditeur attend de ce sondage une information simple qui se rapporte à l'erreur ou le dysfonctionnement et d'en connaître rapidement l'ampleur. Le sondage, effectué sur une partie de la population, permet alors de déterminer une caractéristique particulière qu'il est possible d'extrapoler au niveau de la population tout entière. Cependant, il est important d'avoir à l'esprit que l'étude d'une partie de la population n'est pas l'étude de la population entière et que le résultat ne donne pas une certitude de résultat mais une estimation plus ou moins précise.

3.2.4.2. L'observation physique

L'entretien présente certaines insuffisances pour comprendre les procédures, l'observation permet de mieux cerner les procédures mises en place par l'entité, pour mieux valider les

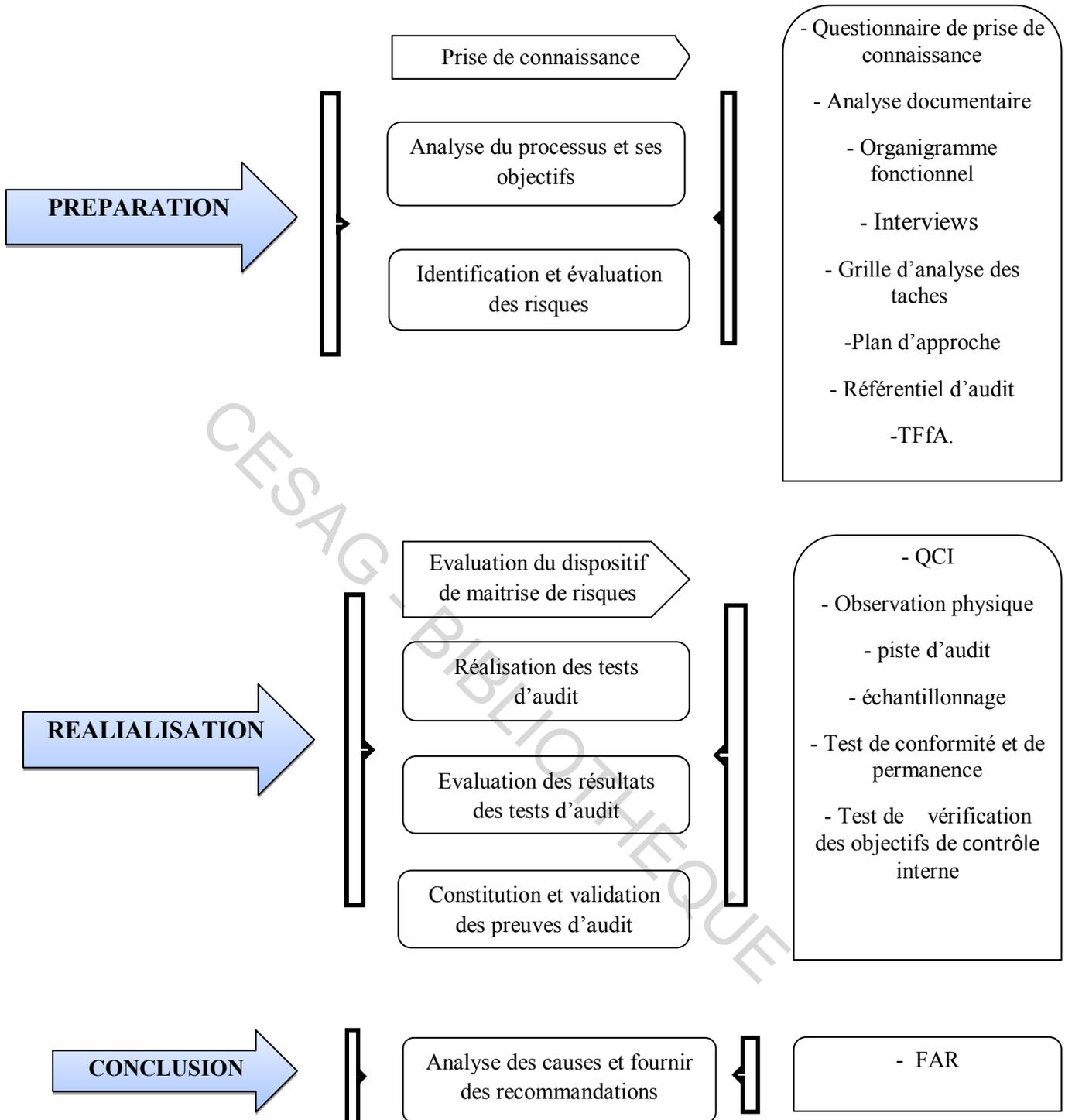
entretiens effectués. Selon IFACI 2012, l'observation consiste à se rendre dans des locaux en relation avec les opérations de l'entité auditée afin d'observer l'état des locaux, l'état du contenu des locaux ou le déroulement de certaines tâches. Les observations qui visent à obtenir une preuve directe sur l'état de locaux ou sur leur contenu pourront faire l'objet de photographies.

Au terme de ce chapitre, nous disposons d'une démarche scientifique encadrée par un modèle d'analyse. Ce modèle nous permettra d'atteindre notre objectif et fera l'objet d'application pour la suite de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Modèle d'analyse





Source : Nous-mêmes

CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE CAMLAIT S.A

La société Camerounaise de produits laitiers « CAMLAIT S.A » est située dans la zone industrielle de Douala – Bassa derrière le collège Saint Michel, entre les sociétés PANZANI et TRACTAFRIC S.A.

CAMLAIT S.A a été créée en novembre 1972 par un groupe de jeunes entrepreneurs Camerounais ; son capital de départ était de 15 000 000 FCFA et son objectif était de couvrir le marché camerounais en produits laitiers de bonne qualité.

4.1. Historique

Peu après l'indépendance, le marché des produits laitiers Camerounais reste encore dominé par les puissances colonialistes qui assurent l'importation et la commercialisation. Mais dès le début des années 1970, un groupe de jeunes Camerounais doté du sens de l'entrepreneuriat décide de mettre sur pied une entreprise de fabrication locale des produits laitiers à des prix et qualités meilleurs. C'est ainsi que sera créée la société CAMLAIT revêtant la forme juridique d'une société à responsabilité limitée (SARL) ayant pour objet social la production et commercialisation des produits laitiers.

Avec pour capital 15 000 000 FCFA au départ, la jeune société va être confrontée à plusieurs difficultés dû à la forte concurrence sur le marché des produits laitiers. Consciente de ses insuffisances, la société CAMLAIT va progressivement s'implanter à travers plusieurs augmentations de capital et une stratégie de diversification de ses produits.

4.1.1. Evolution

Au fil des années CAMLAIT n'a cessé de poursuivre ses ambitions de couvrir le marché national en produits laitiers de bonne qualité. Pour se faire la diversification a été l'une de ses meilleures armes ; c'est ainsi dès 1979 elle adjoint à la production du yaourt ferme de départ celle du lait stérilisé connu de tous les camerounais sous le nom commercial de « bergère ».

De même dans une vision de conquête de marché et de baisse des coûts de production, CAMLAIT procède à la création de la société de fabrication des emballages alimentaires au Cameroun (SOFECAM) qui porte aujourd'hui le nom de « CAMLAIT PLASTIQUE »

dont le but est non seulement de satisfaire les besoins de CAMLAIT (société mère) en pots, mais également de couvrir toute la sous-région Afrique Centrale en emballages plastiques de toutes espèces.

Ce sont c'est deux entreprises (CAMLAIT ET CAMLAIT PLASTIQUE) qui forment aujourd'hui le groupe CAMLAIT S.A

Tableau 2 : évolution du capital de CAMLAIT de 1972- 2014

Années	Capital	Observations
1972	15 000 000	Capital de départ (SARL)
1975	21 000 000	Augmentation de 6 000 000 dû à l'absorption du fonds de commerce de la société JEM principale concurrente et création d'une succursale à Garoua.
1980	50 000 000	Forte augmentation de 29 000 000, CAMLAIT devient S.A et ouverture de la succursale de Bafoussam.
1997	300 000 000	Augmentation de 250 000 000 sur toute la période.
2007	1 222 760 000	Augmentation de 922 760 000 sur toute la période.
2014	2 222 760 000	Augmentation de 1 000 000 000 sur toute la période.

Source : à partir des explications reçues du Directeur Administratif et Financier.

4.2. Objectifs et missions

CAMLAIT S.A, comme toute organisation à but non lucratif a des objectifs à atteindre et des missions à réaliser.

4.2.1. Les Objectifs

La société CAMLAIT S.A a plusieurs objectifs qui motivent son fonctionnement et nous pouvons citer entre autres :

- ✓ susciter la consommation des produits laitiers, des boissons nutritives et des matières plastiques semi finis ou finis ;
- ✓ développer de nouvelle technique de production industrielle ;
- ✓ couvrir les besoins du marché national et sous régional ;

- ✓ diversifier la gamme de ses produits ;
- ✓ participer à la réduction du taux de chômage ;
- ✓ distribuer les produits nécessaires fabriqués par des partenaires extérieurs.

4.2.2. Missions et atouts

Afin de parvenir à la réalisation de ces objectifs, CAMLAIT S.A s'est assigné une mission celle :

- ✓ d'être présente avec toute la gamme de produits dans toute la sous-région Afrique Centrale, c'est pourquoi qu'elle se fait représenter par des centres de distribution :
 - SOMEDA à Libreville au Gabon ;
 - EMADEL DISTRIBUTION à Pointe Noire au Congo ;
 - CAMLAIT Bangui en Centrafrique.
- ✓ d'intégrer la normalisation avec la certification ISO 22500 et ISO 9001 ;
- ✓ d'accroître son personnel en créant de nouveaux postes d'emploi.

Pour ce faire ses atouts sont assez représentés par :

- la disponibilité financière de ses actionnaires ;
- le dynamisme et l'engagement du Président Directeur General ;
- la qualification de son personnel ;
- la participation aux événements sociaux et citoyens.

4.3. Activités

CAMLAIT S.A a pour activité principale la production et la commercialisation des produits laitiers et des boissons nutritives. Et pour activité secondaire la production des emballages plastiques et la distribution des produits négociés dont elle possède l'accord de représentation.

➤ **Activité principale**

La gamme des produits CAMLAIT est assez diversifiée ce qui lui permet de faire face à de nombreuses exigences liées à la forte concurrence actuelle dans le domaine des produits

laitiers, ainsi outre les produits disparus de sa gamme, nous pouvons récapitulé suivant le tableau ci-dessous les produits en chaîne par type et gamme de produits.

Tableau 3 : gamme de produits CAMLAIT S.A

Type de produits	Gamme de produits
Laitiers	<ul style="list-style-type: none"> ○ yaourts étuvé aromatisé (nature, vanille, fraise) ; ○ yaourt brassé (citron, abricot, nature) ; ○ jem Velouté (nature, fraise et ananas, coco, abricot) ; ○ bergère stérilisé (vanille et fraise) ; ○ nouriss (ananas, fraise, nature, vanille) ; ○ bergère instant (lait en poudre).
Boissons	<ul style="list-style-type: none"> ○ riverr Soys (banane fraise, pomme, orange, fruits tropicaux) ; ○ riverr Juice (pomme et orange) ; ○ fruidou (goyave, mangue, pomme) ; ○ jovino ○ (agrumes, cocktail, pomme-orange).
Graisses /margarine	<ul style="list-style-type: none"> ○ margarine gusta tartine ; ○ margarine gusta Pâtissière.

Source : à partir des explications recues du Responsable Commercial.

➤ **Activité secondaire**

Il s'agit ici de la commercialisation en état vente des produits négoce et la production et commercialisation des matières plastiques suivant le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : gamme de produits négoce CAMLAIT S.A

Types de produits	Gamme de produits
Négoce	célia, céréale infantile, cube Primma.
Plastiques	tuyaux PVC, emballages, bouteilles, bouchons.

Source : à partir des explications reçues du Responsable Commercial.

4.4. Organisation et fonctionnement

Sur le plan organisationnel, CAMLAIT S.A comporte deux types d'organes directifs : les organes décisionnels et les organes opérationnels.

4.4.1. Les organes décisionnels

Les organes décisionnels sont : les assemblées générale ordinaire et extraordinaire et le conseil d'administration.



L'assemblée générale ordinaire

C'est l'organe suprême de CAMLAIT S.A siégeant une fois par an et présidée par un président de séance avec pour mission :

- de nommer les membres du conseil d'administration ;
- d'approuver le rapport des commissaires aux comptes ;
- de statuer sur les états financiers de synthèses ;
- de décider sur l'affectation des résultats.



L'assemblée générale extraordinaire

Convoquée au moins par les 2/3 des actionnaires, elle a pour but :

- d'autoriser les fusions et les transformations de la société ;

- de transférer le siège de la société ;
- de dissoudre par anticipation la société.

➤ **Le Conseil d'Administration**

Composé des actionnaires et des administrateurs de la société siégeant une fois par an et présidée par un président de conseil avec pour mission.

- d'arrêter les comptes ;
- de préciser les objectifs à atteindre ;
- de veiller au bon fonctionnement de la société ;
- de convoquer l'assemblée générale ordinaire.

4.4.2. Les organes opérationnels

Les organes opérationnels sont : les comités de direction et de gestion, la direction générale et les différentes directions.

➤ **Le Comité de Direction**

Sa tenue n'est pas formalisé ; il peut se tenir dès que l'urgence s'impose par la volonté du Président Directeur Général et comprend le directeur général adjoint et les autres différents directeurs.

➤ **Le Comité de Gestion**

Il se tient par trimestre et est chargé de mettre en application les différentes résolutions prises au conseil d'administration et recueillir les doléances des différents directeurs ; il comprend le Directeur Général adjoint, les responsables de tous les services de la direction administrative et financière, les chefs de centre ; il peut aussi être convoqué en cas de crise par le Président Directeur Général.

➤ **La Direction Générale**

Elle a à sa tête un Président Directeur Général accompagné d'un Directeur Général adjoint. Le Président Directeur Général assisté d'une secrétaire est chargé de l'application de la politique générale et des grandes orientations de CAMLAIT adoptées par l'assemblée générale, veille également à la supervision des autres directions et départements. Tandis que le Directeur Général adjoint assisté d'une secrétaire s'occupe du contrôle de budgets et

des activités globales de l'entreprise ayant en son exercice une équipe de contrôleurs de gestion.

4.4.3. Organigramme

L'organigramme de CAMLAIT S.A à la date du mois d'août 2014 fait ressortir une organisation à plusieurs niveaux à savoir :

- ✓ le Conseil d'administration (CA) ;
- ✓ le Comité de Direction (CD) ;
- ✓ la Direction Générale (DG) ;
- ✓ la Direction Générale Adjoint Coordonnateur du Contrôle de Gestion (DGACC) ;
- ✓ la Direction Administrative et Financière (DAF) ;
- ✓ la Direction des Exploitations (DEx) ;
- ✓ la Direction des opérations (DO) ;
- ✓ la Direction Industrielle (DI) ;
- ✓ la Direction de la Planification Stratégie (DPS) ;
- ✓ la Direction de Distribution et de Commercialisation (DDC) ;
- ✓ la Direction Marketing et Communication (DMC) ;
- ✓ les Chefs de Centres de Distribution et de Commercialisation (CCDC).

4.4.4. Organisation de la Direction des Exploitations

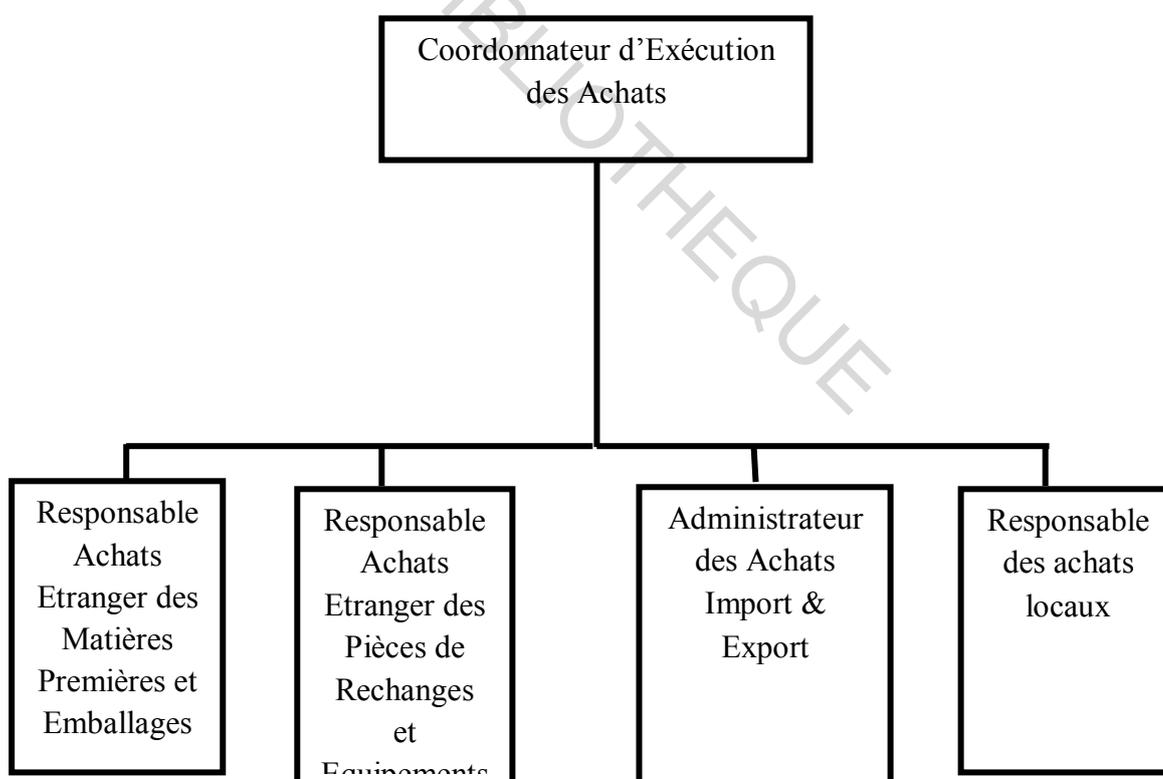
La Direction des Exploitations est dirigée par un Directeur des Exploitations chargé du suivi des activités liées aux exploitations, approvisionnements et norme de réalisation des projets. Ce dernier est assisté dans ses immenses tâches par un service de coordination d'achats organisé de la manière suivante :

- un Coordonnateur d'Exécution des Achats (CEAC) qui est le pôle central et coordinateur de tous les approvisionnements et achats de la société ;
- un Responsable Achats Etranger de Matières Premières et Emballages chargé de superviser toutes les opérations d'achats de matières premières et emballages en provenance de l'étranger, de la commande à la réception des biens ;
- un Responsable Achats Etranger des Pièces de Rechanges et des Equipements rattaché à la direction de production s'occupe des achats liés

à la production des produits finis (pièces de rechange, lubrifiants, équipements...);

- un Administrateur Achats Import & Export qui s'occupe des achats de biens mobiliers et immobiliers à l'international et la commercialisation des emballages plastiques dans la sous-région Afrique Central ;
- un Responsable des Achats Locaux (RAL) qui s'occupe des achats des pièces de recharges, des équipements, fournitures consommables etc. sur le plan national.

Figure 2 : Organigramme du service achats



Source : à partir des explications reçues du Coordonnateur d'Exécution des achats.

4.4.5. Fonctionnement de CAMLAIT S.A

La société CAMLAIT S.A comporte de nos jours 06 agences nationales :

- ✓ l'agence de Douala – Bassa qui assure la grande partie de la production et partage les mêmes locaux avec la direction générale ;
- ✓ l'agence de Douala – Ndogbon qui abrite la direction commerciale et assure de même la distribution des produits finis dans les régions du littoral et sud-ouest ;
- ✓ l'agence de Douala – Bonabéri qui assure la production des emballages plastiques et autres matières premières ;
- ✓ l'agence de Yaoundé qui assure la production et la distribution des produits finis dans les régions du Centre, du Sud, et de l'Est ;
- ✓ l'agence de Bafoussam approvisionné par celle de Douala assure la distribution des produits finis dans les régions de l'ouest et du nord-ouest ;
- ✓ l'agence de Ngaoundéré approvisionné par celles de Yaoundé et Douala-Bassa assure la distribution des produits finis dans les régions de l'Adamaoua, Nord et Extrême-Nord du Cameroun.

4.4.6. Ressources humaines

La société dispose d'une ressource humaine qui s'attache à la production journalière. Elle est composée d'hommes et de femmes, pour un effectif permanent de plus de 800 employés qui participent avec rigueur et dynamisme à son développement.

La gestion efficace d'une société se repose de nos jours sur une parfaite organisation et dispositif de contrôle interne. Ainsi ce chapitre consacré à la présentation de CAMLAIT S.A nous a permis de comprendre son organisation et de connaître ses délibérants. Cette connaissance de l'organigramme nous aidera dans la formulation des recommandations au terme de notre étude. Dans le chapitre suivant, nous aborderons la description des procédures d'achats de CAMLAIT S.A.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ACHATS DE CAMLAIT S.A

Comme toute entreprise de grande taille, CAMLAIT S.A dispose d'un manuel de procédure spécifique pour tout type d'achats. La prise de connaissance de ce dernier permet de comprendre l'objectif, le domaine d'application de la procédure ainsi que les différentes étapes et acteurs du processus achats de CAMLAIT S.A.

5.1. Objectif et domaine d'application de la procédure

La procédure d'achats mise en place à CAMLAIT S.A est fondée sur des objectifs précis et s'applique à un certain seuil de dépenses.

5.1.1. Objet de la procédure

La procédure d'achats a pour objectif de définir les différentes étapes du processus achats ainsi que les missions de chacun de ses acteurs.

5.1.2. Domaine d'application

La procédure s'applique à tous les achats et services effectués par la société CAMLAIT S.A, à l'exception des achats réalisés à l'aide des caisses de dépenses et les habilitations accordées aux Directeurs et Chefs de Centres pour les achats de 0 à 250 000 FCFA.

5.2. Description de la procédure

Sur la base de l'analyse documentaire et des entretiens effectués avec les acteurs du processus achats de CAMLAIT S.A, le résumé de l'existant fait ressortir les étapes suivantes :

- ✓ l'expression du besoin ;
- ✓ le traitement de la demande et passation de la commande ;
- ✓ la réception et traitement de la livraison ;
- ✓ la réception et contrôle de la facture ;
- ✓ la comptabilisation ;
- ✓ le paiement ;
- ✓ l'évaluation des fournisseurs.

5.2.1. Description des étapes du processus achats de CAMLAIT S.A

L'essentiel des extraits des procédures recensées décrivent les étapes du processus achats de CAMLAIT S.A comme suit :

1. l'expression du besoin

Chaque service exprime ses besoins à travers un bon de commande interne qu'il appelle communément (DA) pré numéroté visé par le demandeur, validé par la suite par le supérieur hiérarchique habilité et transmise au service achats pour enregistrement et traitement dans les brefs délais. Par ailleurs en cas de commande très urgente, le bon de commande interne est accompagné d'une note explicative.

2. Traitement de la demande d'achat et passation de la commande

Le service achats reçoit les demandes d'achats et les répartit en deux groupes distincts (achats locaux & achats à l'importation).

- S'agissant des achats à l'importation il existe une base de données de fournisseurs et les critères de choix porte sur la qualité, le délai de livraison, le prix et la notoriété du fournisseur. Si les tarifs sont connus, le responsable achats à l'étranger établit la commande d'achat sinon avant d'établir celle-ci, il établit et transmet deux à quatre demandes de prix aux fournisseurs, reçoit les offres de prix, négocie les prix, la qualité, le délai et le service. Par la suite un comité mandaté procède au

choix du fournisseur suivant les critères prédéfinis. Après consultation et sélection du fournisseur le responsable achats à l'étranger procède à l'établissement de la commande, le fait visé par le Directeur des Exploitation et le Directeur Administratif et Financier. Dès lors le bon de commande peut être émis en attendant l'accusé réception du fournisseur retenu. Dès réception de l'accusé, la Direction administrative et financière et le collège de signataires s'organisent avec les banques internationales pour gérer les modalités de règlement du fournisseur dans les délais impartis.

- S'agissant des achats locaux pour obtenir les meilleures conditions d'achats combinant les facteurs tels que : le prix, la qualité le délai de livraison et les conditions de règlement, le responsable achats locaux dispose d'une liste détaillée de ses principaux fournisseurs par type d'achat. De ce fait il procède par une mise en concurrence du panel de fournisseurs en incluant des nouveaux fournisseurs, si l'en existe. Par la suite porte son choix sur l'un des fournisseurs, établit après visa du Directeur des Exploitations une liasse de bons de commande pré numérotés en quatre exemplaires au nom du fournisseur retenu en référence à la demande d'achat et portant toutes les conditions négociées au préalable.

Les bons de commandes sont dispatchés comme suit :

- ✓ l'original est archivé au service achats pour le suivi de la commande en attente du bon de livraison et bon d'entrée ;
- ✓ une copie faxée au fournisseur ;
- ✓ une copie envoyée au demandeur qui la classera en attendant la réception du bien.

3. Réception et traitement de la livraison

La réception et le traitement de la livraison dépendent du type d'achat. On distingue deux types :

a) Réception et traitement des achats locaux

Toutes les réceptions à l'exception des biens mobiliers et immobiliers transitent selon le type d'achat (matières premières, pièces de rechanges, combustibles, fournitures de bureaux et de services etc.) par le gestionnaire de stocks du dépôt précisé sur le planning de livraison. Ce dernier vérifie la conformité de la quantité mentionnée sur le bon de

commande. Après le contrôle quantité et qualité de la commande, le magasinier et le responsable qualité approuvent la réception, l'exécution totale ou partielle de la commande. Ils apposent sur le bon de livraison le cachet « reçu conforme » avec la date et la signature au cas où aucune anomalie n'est constatée. Ensuite le magasinier établit un bon d'entrée pré numéroté en quatre exemplaires. La signature du bon d'entrée par le magasinier et le responsable qualité représente la garantie que l'ensemble des contrôles a été effectué.

Les bons d'entrée sont dispatchés ainsi :

- le blanc et le vert sont envoyés au service achats et service comptabilité pour vérifier la conformité de la réception par rapport à la commande et pour contrôler la facture en vue de l'imputation du « bon à payer » ;
- le jaune est transmis au destinataire de la commande pour être informé de l'arrivée des marchandises commandées ;
- le rose est conservé par le magasinier.

b) La réception et le traitement des achats à l'importation

Les 80% des matières premières de CAMLAIT S.A sont importées. Ce qui nécessite un traitement particulier à la réception de ces derniers. A l'issue des opérations de douanes, le bien (matières premières ou pièces de rechanges) est livré par le transitaire externe au dépôt précisé. Le magasinier et l'administrateur des achats import & export signent le bordereau de livraison du transitaire si le colisage annoncé sur la facture définitive correspond à celui livré. Si des anomalies sont constatées, il sera procédé au moment de la livraison à l'ouverture et au décompte de chaque colis par le magasinier et le transitaire interne ; en cas de manquants ou d'avaries, ils devront émettre des réserves sur le bordereau de livraison du transitaire externe avant signature. Par la suite il sera fait appel à un cabinet d'experts en avaries pour dresser le procès-verbal d'avaries constatées qui sera communiqué au fournisseur par le responsable achats à l'étranger de même que le transitaire externe pour remplacement ou déduction par émission d'une facture d'avoir de la part du fournisseur.

4. La réception et le contrôle des factures

Les factures des achats locaux sont reçues par la secrétaire du Directeur des exploitations qui procède à :

- l'enregistrement des factures dans une fiche de traitement de courrier arrivé ;
- l'enregistrement des factures dans un registre ;
- l'attribution d'un numéro séquentiel interne à chaque facture ;
- la distinction des factures originales, des copies avec le cachet «interne » ;
- la transmission dans les brefs délais de la facture originale aux services demandeur et achats pour rapprochement aux BC/BE et contrôle arithmétique vertical et horizontal.

Par ailleurs les factures des biens importés sont transmises par fax et via internet au service achats, qui prend le soin de leur traiter minutieusement avant de transmettre le dossier complet contenant les factures du fournisseur et du transitaire à la comptabilité.

5. La comptabilisation

Dès la réception des factures par le service de la comptabilité, le comptable fournisseur procède :

- au contrôle arithmétique vertical et horizontal des factures ;
- au rapprochement du BC/BL/BE/facture ;
- à l'enregistrement des factures dans le journal des achats avec la liasse BC/BL/BE/facture ;
- à la conservation des factures et leurs pièces justificatives dans un classeur suivant l'ordre chronologique en attendant leur règlement.

6. Le paiement

Elle met en relation la comptabilité fournisseur et la direction administrative et financière. Le dossier complet (moyen de règlement, facture, bordereau de livraison, bon de commande et bon d'entrée) est transmis au directeur administratif et financier via le

service finance et trésorerie pour vérification, approbation et signature avec le concours du collège de signataires habilité.

Une fois signés, les documents de règlement des factures sont envoyés au service finance et trésorerie pour qu'il procède à :

- l'enregistrement du chèque dans un registre de remise chèque contenant la date, l'identité du fournisseur, le numéro de facture, le numéro de chèque et visa ou cachet du fournisseur ou numéro de la carte d'identité nationale du mandaté ;
- la copie du chèque signée pour conservation dans le dossier des factures soldées ;
- la communication au fournisseur de la disponibilité de son chèque ;
- l'apposition du tampon « PAYE » et mention du numéro de chèque sur la facture payée ;
- la transmission de la facture payée à la comptabilité pour enregistrement, mise à jour du dossier fournisseur et archivage.

7. L'évaluation du fournisseur

Cette phase se fait en fin d'année par le service achats pour mesurer la performance des différents fournisseurs à satisfaire les besoins de CAMLAIT S.A suivant une fiche d'évaluation standard dont les critères sont :

- ✓ la qualité du bien livré ;
- ✓ le respect de délais de livraison ;
- ✓ la livraison sans anomalie ;
- ✓ le rabais, remise, ristourne accordés ;
- ✓ la logistique.

Et par la suite attribuer une note sur 20 à chaque fournisseur faisant partie du panel.

La description de la procédure d'achats de CAMLAIT S.A, nous a permis de mieux la cerner afin d'identifier les forces et faiblesses du dispositif du contrôle interne qui nous aidera dans notre mission d'audit.

CHAPITRE 6 : AUDIT DU PROCESSUS ACHATS DE CAMLAIT S.A

Le processus achats est exposé à des risques variés tant en l'aval qu'en amont de l'organisation. Ceux-ci peuvent être des risques de collusion, de non définition des critères de pondération, de fraude et peuvent être causés soit par les acteurs intervenants tout au long du processus, soit par une mauvaise conception des procédures. L'occurrence de ces risques peut avoir des conséquences néfastes pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Ainsi, chaque tâche mise en œuvre ou omise dans une organisation pourrait comporter des risques positifs par la possibilité d'en tirer un avantage, ou négatifs par la menace d'une perte ou d'un échec. L'analyse du système de contrôle interne du processus achats de CAMLAIT S.A doit permettre de s'assurer que :

- ✓ les lignes budgétaires des achats sont bien définies et suivies ;
- ✓ les séparations de fonctions sont suffisantes ;
- ✓ tous les achats de l'entreprise sont correctement autorisés et comptabilisés ;

- ✓ les achats comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise ;
- ✓ ces dépenses sont faites dans l'intérêt de l'entreprise et conformément à son objet ;
- ✓ tous les achats enregistrés sont correctement évalués ;
- ✓ tous les avoirs à obtenir sont enregistrés ;
- ✓ toutes les factures d'achats de biens reçus sont enregistrées dans la bonne période.

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des résultats de différentes méthodes, outils et techniques de collectes de données et par la suite à suggérer des recommandations.

6.1. L'audit du processus achats de CAMLAIT S.A

L'audit du processus achats de CAMLAIT S.A s'est résumé à :

- une prise de connaissance de l'entité et plus précisément du domaine étudié ;
- une analyse documentaire, des entretiens en vue de déceler les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne ;
- une évaluation du dispositif de contrôle interne à travers des questionnaires de contrôle interne, des observations physique et des tests pour s'assurer du respect des procédures en vigueur, de leur strict application et de la pertinence de celles-ci.

6.1.1. Prise de connaissance de l'entité

La prise de connaissance de l'entité, plus principalement des secteurs d'activités concernés par l'étude, marque une étape très importante pour la suite de la mission. De ce fait un questionnaire de prise de connaissance administré aux différents acteurs intervenants dans le processus achats de CAMLAIT S.A permet d'évaluer le risque d'anomalies significatives, pour mieux élaborer le questionnaire de contrôle interne et répondre à ce risque tout au long de l'audit.

Tableau 5 : questionnaire de prise de connaissance

Questions
Quelle est la nature des achats, la fréquence des commandes et de livraisons ?
Travaillez-vous sur la base d'un manuel de procédure écrite et mise à votre disposition ?
Etant acteur du processus achats de CAMLAIT S.A, pourrez-vous me décrire vos

taches ?
Au cours de la réalisation de vos tâches, quels contrôles effectuez-vous afin de garantir que celles-ci sont exécutées correctement ?
Par le passé votre service a-t-elle fait l'objet d'un audit ?
Si oui quelles en sont les recommandations ?

Source : nous-mêmes

Les réponses au questionnaire de prise de connaissance, l'analyse documentaire, les entretiens ont permis de mieux comprendre le fonctionnement des services et établir la grille d'analyse des tâches du processus achats de CAMLAIT S.A que nous jugeons très satisfaisante. Dans la mesure où les tâches (autorisation – enregistrement – contrôle – exécution) ne sont pas réalisées par une seule personne, la comparaison de la liasse BC/BL/BE/facture est faite par quatre services et le chèque émis est visé par le Directeur Administratif et Financier et le collège de signataires.

Tableau 6 : grille d'analyse des tâches de CAMLAIT S.A

Tableau 5 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES CAMLAIT S.A

Taches	N.T	SD	SH	SA	DE	M	RQ	SDE	CF	CC	DC	SFT
1. Emission des demandes d'achats	Ex	✓										
2. Approbation des demandes d'achats	A		✓									
3. Etablissement des commandes	Ex			✓								
4. Autorisation des commandes	A				✓							
5. Réception des marchandises	Ex				✓	✓						
6. Contrôle des marchandises	C				✓	✓	✓					
7. Comparaison BC/BL	C				✓	✓						
8. Réception de la facture	Ex		✓					✓				
9. Comparaison BC/BL/BR-facture	C			✓					✓			
10. Suivi des avoirs	C			✓					✓			
11. Imputation comptable	Ex								✓			
12. Vérification de l'imputation comptable	C								✓	✓		
13. Enregistrement au journal des achats	En								✓			
14. Rapprochement du solde de la balance de chaque fournisseur du solde fournisseur	C								✓	✓		
15. Préparation des chèques	Ex											✓
16. Signature des chèques	A										✓	
17. Envoi des chèques	Ex											✓

EX : exécution En : enregistrement C : contrôle A : autorisation.

N.T : Nature des Taches, SD : Service Demandeur, SH: Supérieur Hiérarchique Habilité à autoriser la DA, SA : Service Achats, DE : Directeur d'Exploitation, M : magasinier, RQ : Responsable Qualité, SDE: Secrétaire Direction d'Exploitation, CF : Comptable Fournisseur, CC : Chef Comptable, DC: Directeur Administratif et Financier et Collège de Signataires, SFT : Service Financier et Trésorerie.

Source : Nous-mêmes

6.1.2. Le référentiel d'audit

A la suite des différents entretiens avec les responsables, l'analyse documentaire, nous sommes parvenus à la description de façon méthodique des activités du domaine audité afin d'identifier leurs objectifs, leurs risques et les contrôles qui devraient permettre de maîtriser ceux-ci.

Les contrôles identifiés constituent la référence à partir de laquelle sera réalisée l'évaluation du système de contrôle interne de CAMLAIT S.A. Ce qui nous a conduits à établir le référentiel d'audit ci-après :

Tableau 7: Le référentiel d'audit

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Points de Contrôle
Expression et justification du besoin	DA pré numérotée et établie par une personne habilitée. La date de réquisition doit être mentionnée sur la DA. DA autorisée par un supérieur hiérarchique.	Achat non autorisé, non adapté. Achat non nécessaire, achat fictif. Rupture de stock. Non suivi des dépenses engagées.	Vérifier l'existence des DA pré numérotées et portant mention de la date de réquisition. Vérifier que les DA sont établies et autorisées par les personnes habilitées.
Visa du Directeur des Exploitations (DEX) sur toute demande d'achat (DA).	Aucune commande ne peut être lancée sans autorisation du Directeur des exploitations.	Dépassement du budget initial. Dépenses engagées par des personnes non autorisées. Abus de pouvoir.	Vérifier visa du DEX sur toute DA avant qu'elle se noue en BC.
Choix du fournisseur	Existence de critères précis pour le choix objectif des fournisseurs. Procédure de mise en concurrence des fournisseurs ciblés	Défaillance fournisseur Sur facturation. Délit de favoritisme. Livraison tardive. Ratio qualité/prix non satisfaisant.	Vérifier l'existence d'un panel de fournisseurs, d'une procédure de mise en concurrence des fournisseurs par appel d'offres.

Tableau 7: (suite) Le référentiel d'audit

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Points de Contrôle
Passation et suivi de la commande	Commandes autorisées par des responsables habilités. Procédure de relance des fournisseurs	Achats dupliqués. Commande fictive, sur évaluée. Livraison tardive. Achat de mauvaise qualité. Avoirs omises ou non reçues	Vérifier le visa des personnes habilitées sur les bons de commandes. S'assurer de l'existence d'une procédure de relance des fournisseurs
Réception et gestion des stocks	Biens ou services commandés identiques en tous points à ceux reçus. Attestation de la réception sur la base d'un bon de réception pré numéroté. Détection des avaries et manquants.	Réception de biens de mauvaises qualités. Réception validée en dépit des manquants ou avaries. Perte de bon de livraison (BL). Détournement des biens.	S'assurer du rapprochement BL/PV/BC par le magasinier. S'assurer de l'effectivité du contrôle quantité et qualité par les responsables. Vérifier les visas du magasinier et du contrôleur qualité sur les BL/PV.
Réception et Contrôle de la facture	La facture concerne bien l'entreprise. Identité parfaite de la facture/BR/BL/BC.	Perte de facture. Facture non conforme à la commande.	Rapprochement BC/BL/BR/facture. Identifier le circuit de réception des factures.
Enregistrement de la facture	Imputations comptables correctes. Enregistrement correct des factures dans la bonne période.	Enregistrement des factures erronées, fictives. Erreur d'imputation. Enregistrement double de la facture. Retard dans la transmission des factures.	Vérifier l'existence du tampon « original » sur la facture et « duplicata » sur la copie. S'assurer du contrôle arithmétique vertical et horizontal de la facture et l'enregistrement avec la liasse BC/BR/BL/facture.

Tableau 7 : (fin) Le référentiel d'audit

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Points de Contrôle
Paiement des factures.	<p>Autorisation de paiement par les personnes habilitées.</p> <p>Tenir compte des avances et acomptes.</p> <p>Enregistrement des paiements dans un registre ou dans un fichier et conservation de la copie.</p> <p>Apposer le tampon « PAYE » sur toutes les factures réglées.</p>	<p>Paiements des factures erronées, fictives.</p> <p>Falsification et détournement de chèque.</p> <p>Erreurs, avances non déduites.</p> <p>Paiements dupliqués.</p> <p>Impossibilité de suivre les paiements effectués à des tiers.</p>	<p>Vérifier qu'aucun paiement ne peut être effectué sans approbation et contrôle de la liasse BC/BR/BL/facture.</p> <p>Vérifier les visas des personnes habilitées à autoriser les paiements sur les effets de commerce et chèques.</p> <p>Vérifier le tampon « PAYE » sur les factures payées.</p>

Source : nous-mêmes

6.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne

Selon Rémi GARYAUD & al (2012 : 166), l'évaluation du dispositif de contrôle interne sur un mode participatif et déclaratif s'organise principalement sous forme de questionnaires et de tests sur les points de contrôle interne mis en place tout au long des processus de management de l'entreprise ; la finalité est d'offrir une appréciation synthétique à la direction d'un groupe et de faire émerger de manière homogène les zones de faiblesses . Les résultats obtenus des opérationnels, beaucoup plus légitimes et pertinents car provenant directement du terrain, contribuent à fournir les éléments de pilotage et d'aide à la décision pour orienter les actions correctrices nécessaires.

C'est donc sur cette approche que nous allons procéder aux différents tests et questionnaires de contrôle interne pour mieux cerner les faiblesses de conception ou d'application, les risques afférents et produire les feuilles d'analyse des risques.

6.2.1. Les Tests de Conformité

Pour s'assurer de l'existence des différents supports utilisés, valider le mode opératoire du processus achats tels que décrits pendant les phases d'entretiens, nous avons procédé à des tests de conformité sur les chronos de l'année en cours préalablement choisis par sondage dans les différents services de CAMLAIT S.A :

➤ **Service achats**

Nous avons choisis par sondage 20 chronos achats pour vérifier qu'ils contiennent :

- Une demande d'achat autorisée et signée par les personnes habilitées ?
- Un bon de commande émis par une personne autorisée, visé par des personnes habilitées ?
- Une copie de bon d'entrée signée par le magasinier ?
- Une copie du bordereau de livraison ?

➤ **Service de la comptabilité**

Nous avons choisis par sondage 20 chronos fournisseurs pour vérifier qu'ils contiennent :

- Une fiche de traitement courrier arrivée ?
- La facture originale ?
- Un bon de réception signé par le magasinier ?
- Un bordereau de livraison ?
- Un bon de commande ?
- Une copie du chèque payée ?

➤ **Service finance et trésorerie**

Nous avons choisis par sondage 20 chronos de règlement des factures pour vérifier qu'ils contiennent :

- Une copie du chèque payée ?
- Une copie de la facture originale ?
- Une copie du bon de réception signé par le magasinier ?

Résultats : Au terme de l'examen le constat est clair, les procédures décrites préalablement existent. Néanmoins l'on remarque, la copie de chèque ne figure pas dans le dossier de facture à la comptabilité.

6.2.2. Les questionnaires de contrôle interne

La connaissance des procédures d'achats de CAMLAIT S.A, nous a permis d'élaborer des questionnaires de contrôle interne que nous avons administrés aux acteurs. L'objectif des questionnaires administrés est de permettre en explorant toutes les dimensions du processus, de déceler les insuffisances (ou de constater la bonne maîtrise) et, à partir de là, d'aider à l'identification du/des dispositif(s) de contrôle interne adéquat(s). Les réponses obtenues à la suite des différents questionnaires administrés sont regroupés en annexe à partir de la page 92.

6.2.3. Les tests de permanence

La mise en œuvre des tests de permanence est de s'assurer que les points de contrôle ont fonctionné de façon permanente. En d'autres termes vérifier l'exhaustivité de l'application des points forts théoriques (réponse OUI des questionnaires de contrôle interne) par les opérationnels. Pour parvenir à des résultats acceptables :

- Nous avons procédé aux tests de permanence sur un échantillonnage de 50 demandes d'achats pour s'assurer qu'elles sont pré numérotées, établies par la personne habilitée, et autorisées par le supérieur hiérarchique. Nous sommes parvenus au résultat suivant :

Tableau 8 : résultat du test de permanence sur les demandes d'achats.

Eléments	Existe		Observations
	Oui	Non	
Imprimés demandes d'achats pré numérotées.	✓		50/50
Visa service demandeur.	✓		50/50
Visa supérieur hiérarchique habilité.	✓		50/50

Source : nous-mêmes

- Nous avons procédé aux tests de permanence sur un échantillonnage de 50 bons de commandes pour vérifier s'ils sont autorisés par le Directeur des Exploitations, émis par le responsable achats habilité, possèdent t'ils un numéro séquentiel, font-ils mention de la quantité, prix unitaire et montant total et se rassurer qu'un exemplaire de bon de commande est transmis au service comptable et au service réception. Nous sommes parvenus au résultat suivant :

Tableau 9 : résultat du test de permanence sur les bons de commandes.

Eléments	Existe		Observations
	Oui	Non	
Visa du Directeur des Exploitations.	✓		30/50
Visa du responsable achats.	✓		50/50
Mention de la quantité, prix unitaire et montant total.	✓		50/50
Exemplaire émise au service comptable et réception.	✓		50/50

Source : nous-mêmes

- Nous avons procédé aux tests de permanence sur un échantillonnage de 50 bons de réception pour s'assurer qu'ils sont établis par des personnes habilitées, chargées du contrôle qualité et quantité, portent le cachet « reçu conforme » au cas où la livraison est sans anomalies, et qu'un exemplaire du bon de réception est transmis au service achats et à la comptabilité. Nous sommes parvenus au résultat suivant :

Tableau 10 : résultat du test de permanence sur les bons d'entrée (BE).

Eléments	Existe		Observations
	Oui	Non	
Visa gestionnaire stocks et contrôleur qualité	✓		50/50
Cachet « reçu conforme »	✓		50/50
Exemplaires BL/BE transmissent aux services achats et à la comptabilité	✓		50/50
Mention de la quantité, prix unitaire et montant total	✓		50/50

Source : nous-mêmes

- Nous avons procédé aux tests de permanence sur un échantillonnage de 50 factures reçues par le secrétariat du Directeur des Exploitations pour vérifier que la secrétaire procède à l'enregistrement des factures dans une fiche de traitement courrier arrivée et registre, attribut un numéro séquentiel interne à chaque facture, distingue les factures originales des copies avec « **le cachet interne** » et transmet dans les brefs délais les factures reçues au service achats et demandeur pour contrôle et rapprochement du BC/DA. Nous sommes parvenus au résultat suivant :

Tableau 11 : résultat du test de permanence sur le traitement des factures reçues.

Eléments	Existe		Observations
	Oui	Non	
Enregistrement des factures dans un registre.	✓		50/50
Attribution d'un numéro séquentiel interne à chaque facture.	✓		50/50
Distinction des factures originales des copies avec « le cachet interne ».	✓		15/50
Transmission dans les brefs délais les factures reçues au service achats et demandeur pour contrôle et rapprochement du BC/DA.	✓		30/50

Source : nous-mêmes

- Nous avons procédé aux tests de permanence sur un échantillonnage de 50 factures réglées par la direction administrative et financière. Pour s'assurer que tous les factures réglées par chèque ou par bon de caisse sont autorisées par le DAF et que le responsable de la trésorerie et finance procède à l'apposition du tampon « PAYE » sur les factures réglées, à l'enregistrement du chèque payé dans un registre de remise chèque contenant la date, le numéro de facture, l'identité du fournisseur, le numéro du chèque et visa du fournisseur.

Tableau 12 : résultat du test de permanence sur les factures réglées.

Eléments	Existe		Observations
	Oui	Non	
Autorisation du DAF et collège de signataires sur toutes factures réglées par chèque ou bon de caisse.	✓		50/50
Apposition du tampon « PAYE » sur les factures réglées.	✓		30/50
Enregistrement du chèque payé dans un registre de remise chèque contenant la date, le numéro de facture, l'identité du fournisseur, le numéro du chèque et visa du fournisseur.	✓		50/50

Source : nous-mêmes

6.2.4. Observations physique

Pour obtenir les preuves suffisantes et mieux valider les entretiens effectués, nous avons procédé à l'observation physique concernant :

- ✓ la réception et le traitement des livraisons,
- ✓ la réception de la facture,
- ✓ la comptabilisation,
- ✓ le paiement.

Sur la base d'une vingtaine d'observations, nous sommes parvenus aux résultats suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 13 : les résultats de l'observation physique, de la réception de la livraison au paiement de la facture.

Audit du processus achats : cas de CAMLAIT S.A

Services	Eléments	Effectués		Observations
		Oui	Non	
Gestionnaire de stocks et contrôleur qualité	Contrôle quantité et qualité par les concernées.	✓		20/20
	Rapprochement bon de livraison /bon de commande.	✓		20/20
	Visa du responsable de la livraison sur le P.V.	✓		20/20
	Présence d'au moins deux personnes par délégation de pouvoirs à chaque livraison.	✓		20/20
	Conserve une copie de BL et BE.	✓		20/20
Comptabilité	Contrôle arithmétique vertical et horizontal des factures.	✓		20/20
	Rapprochement BC/BL/BE/facture.	✓		15/20
	Enregistrement de la facture dans le journal d'achats avec la liasse BC/BL/BE/facture.	✓		15/20
	Classement des factures et leurs pièces justificatives dans un classeur suivant l'ordre chronologique.	✓		20/20
Finance et trésorerie	Contrôle de la liasse BC /BL/BE/facture avant émission chèque par le DAF	✓		20/20

Source : nous-même.

6.2.5. Les tests de vérification des objectifs du contrôle interne

Ces tests ont été effectués dans l'optique de minimiser le risque de non détection et de s'assurer que les opérations réalisées au sein de CAMLAIT S.A respectent les assertions d'audit. Pour parvenir à des résultats acceptables nous avons procédé aux tests de vérification des objectifs du contrôle interne sur un échantillonnage de 50 dossiers : d'achats, de réception de la livraison, de facture et de paiement. Nous sommes parvenus aux résultats suivants :

Tableau 14 : tests de vérification des objectifs du contrôle interne

Sous processus	Assertions	Objectifs	vérifications	Evaluation
Expression du besoin	Exhaustivité	Toutes les demandes d'achats sont transmises au service achats.	Certaines demandes ne sont pas transmises au service achats.	Non conforme
	Réalité	Les achats correspondent à des besoins réels.	Comparaison des quantités disponibles avec le stock minimum avant rédaction de la demande.	Conforme
	Optimisation	Les quantités demandées correspondent aux données prévisionnelles	Les demandes sont contrôlées par le supérieur hiérarchique ou le chef de service.	Conforme
	Enregistrement	Tous les besoins sont enregistrés.	Dès réception de la DA, les acheteurs procèdent à l'ouverture du dossier correspondant et de son enregistrement dans le logiciel de gestion.	Conforme

Source : nous-mêmes

Tableau 14 (suite) : test de vérifications des objectifs de contrôle interne

Sous processus	Assertions	Objectifs	Vérifications	Evaluation
Choix des fournisseurs	Exhaustivité	Le fichier des fournisseurs est complet : coordonnées ; conditions commerciales.	Les consignes d'achats présentent l'ensemble des informations relatives aux offres des fournisseurs mais ne sont pas toujours mises à jour.	Non conforme
	Réalité	Existence des éléments d'appréciation formelle des fournisseurs.	Le choix se fait après l'élaboration d'un tableau comparatif des différentes offres reçues.	Conforme
	Optimisation	Les fournisseurs choisis proposent les meilleures offres.	Le choix se fait après la consultation de plusieurs fournisseurs et c'est le moins disant rapport qualité prix délais de livraison qui est retenu.	Conforme
	Enregistrement	Le choix est matérialisé sur les fiches de suivi.	Le référencement de chaque fournisseur donne lieu à la rédaction d'une consigne d'achat.	Conforme

Source : nous-mêmes

Tableau 14 (suite) : tests de vérifications des objectifs de contrôle interne.

Sous processus	Assertions	Objectifs	Vérifications	Evaluation
Passation de la commande	Exhaustivité	Le fichier des fournisseurs est complet : coordonnées ; conditions commerciales.	Les consignes d'achats présentent l'ensemble des informations relatives aux offres des fournisseurs mais ne sont pas toujours mises à jour.	Non conforme
	Réalité	Toutes les commandes correspondent à des DA.	Toutes les commandes sont passées sur la base des demandes d'achat (DA).	Conforme
	Enregistrement	Toutes les commandes sont enregistrées.	Les bons de commandes (BC) sont tous enregistrés dans le logiciel BTP.	Conforme
Suivi des commandes	Réalité	Les données des commandes correspondent aux éléments réellement commandés.	La réception fait l'objet d'un contrôle physique permettant de s'assurer de sa conformité aux données des bons de commande.	Conforme
	Optimisation	Les délais de suivi sont respectés.	Les délais de livraison ne sont pas toujours respectés.	Non conforme
	Enregistrement	Existence d'un tableau de suivi des	Le service d'achats se charge du suivi des commandes jusqu'à la	Conforme

Audit du processus achats : cas de CAMLAIT S.A

		commandes.	réception de la facture.	
--	--	------------	--------------------------	--

Source : nous-mêmes

Tableau 14 (suite) : test de vérification des objectifs de contrôle interne.

Sous processus	Assertions	Objectifs	Vérifications	Evaluation
Réception de la livraison	Exhaustivité	Toutes les réceptions font l'objet d'une commande préalable et d'un bordereau de livraison	Les réceptions font l'objet d'une commande préalable et un bordereau de livraison (BL) est remis.	Conforme
	Réalité	Les données des éléments réels sont les mêmes données des éléments commandés.	Les fournitures reçues sont rapprochées aux données du bon de commande quant à leur quantité et qualité.	Conforme
	Optimisation	Le temps de la réception est respecté.	On rencontre parfois des cas de retard de livraison.	Non conforme
	Enregistrement	Toutes les réceptions sont enregistrées dans un bon d'entrée (BE).	Les réceptions sont toutes enregistrées dans le logiciel BTP et (BE) avant d'être transmises au service d'achats.	Conforme

Source : nous-mêmes

Tableau 14 (suite) : test de vérification des objectifs de contrôle interne.

Sous processus	Assertions	Objectifs	Vérifications	Evaluation
Comptabilisation des factures	Exhaustivité	Toutes les factures sont enregistrées systématiquement.	L'absence de suivi de la séquence numérique des factures peut causer des cas d'omission.	Non Conforme
	Réalité	Les éléments facturés sont les mêmes éléments commandés et réceptionnés.	Lors de l'arrivée des factures à la comptabilité, un agent se charge de leur rapprochement avec le bon de commande et de réception avant de procéder à leur enregistrement.	Conforme
	Enregistrement	Cohérence entre balance fournisseur et compte collectif fournisseur.	Les soldes de la balance de chaque fournisseur sont rapprochés du solde collectif fournisseur par le comptable fournisseur.	Conforme

Source : nous-mêmes

Tableau 14 (fin) : test de vérification des objectifs de contrôle interne.

Sous processus	Assertions	Objectifs	Vérifications	Evaluation
Paiement des factures	Exhaustivité	Tous les paiements correspondent à une facture et toutes les factures sont payées.	Les paiements ne sont effectués que sur la base de factures dûment approuvées.	Conforme
	Réalité	Les montants à payer sont les mêmes montants facturés.	Le détail des états de prépaiement est pointé avec les factures sous la présence du DAF.	Conforme
	Optimisation	Respect des conditions de paiement.	Tous les paiements se font à 60 jours fins du mois.	Conforme
	Enregistrement	Enregistrement et classement des factures payées.	Les factures payées sont enregistrées dans le logiciel et mentionné dans les registres des factures payées et de remise chèque.	Conforme

Source : nous-mêmes

Les différents outils et techniques d’audit appliqués au processus achats de CAMLAIT S.A ont permis de détecter et de soulever un certain nombre de faiblesses et de risques qui feront l’objet d’une analyse afin de formuler les recommandations.

6.3. Analyse des résultats

Afin de remédier de façon durable aux dysfonctionnements, nous avons procédé à une étude profonde des résultats de sorte que, l'analyse des causes se répercute sur la qualité des recommandations que l'on retrouvera dans les feuilles d'analyse des risques.

6.3.1. Feuilles d'analyse des risques

Au terme des différentes analyses, les résultats qui en découlent sont matérialisés à travers les feuilles d'analyse de risque suivantes :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : feuille d'analyse des risques

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
Entité : CAMLAIT S.A	Exercice : 2014
Thème : Audit du processus achats	Folio : 1 / 8
Risque : de perte de facture.	
Constat/Fait :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ les factures des différents centres parviennent à la comptabilité par le canal des transporteurs de la société. 	
Cause :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ la mauvaise sécurisation des factures. 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ perte de facture ; ✓ conflit avec les fournisseurs ; ✓ résultat sur/sous-évalué. 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'acquisition du logiciel ERP s'avère d'une grande utilité dans le système d'information et de traitement des factures ; ✓ confier le transport des factures en provenance des centres à une société de transport logistique agréée ; ✓ informer le plutôt possible le service comptable par fax ou mails (pièces jointes) dès expédition des factures. 	

Source : nous-mêmes

Figure 4 : feuille d'analyse des risques

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
Entité : CAMLAIT S.A	Exercice : 2014
Thème : Audit du processus achats	Folio : 2 / 8
Risque : réception tardive des factures au service comptable.	
Constats/Faits :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ retards observés dans la transmission des factures à la comptabilité. 	
Cause :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ les factures sont transmises aux services achats pour rapprochement et le traitement prend assez de temps. 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de séparation d'exercices. 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ prescrire des brefs délais de traitement des factures au service achats. 	

Source : nous-mêmes

Figure 5 : feuille d'analyse des risques.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
Entité : CAMLAIT S.A	Exercice : 2014
Thème : Audit du processus achats	Folio : 3 / 8
Risque : de paiements dupliqués.	
Constats/Faits :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ certaines factures payées ne portent pas le tampon « PAYE » ; ✓ aucune distinction n'est faite entre la facture originale et la copie avec les tampons « original » et « duplicata ». 	
Causes :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ omission d'apposer le tampon « PAYE » ; ✓ inexistence des tampons « original » et « duplicata ». 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ perte financière ; ✓ contentieux avec les personnels. 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ apposer systématiquement le tampon « PAYE » sur toutes les factures payées ; ✓ acquérir les cachets « originale » et « duplicata ». 	

Source : nous-mêmes

Figure 6 : feuille d'analyse des risques.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
Entité : CAMLAIT S.	Exercice : 2014
Thème : Audit du processus achats	Folio : 4/8
Risque : de dépassement fréquent du budget prévu	
Constat/Fait :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ les consommations du premier semestre de l'année en cours dépassent largement le budget prévisionnel. 	
Causes :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ non application des méthodes permettant la maîtrise des achats ; ✓ inexistence de procédures alternatives pour le cas de dépassement budgétaire ; ✓ certaines commandes ne transitent pas par le service achats. 	
Conséquence :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ augmentation des charges d'exploitations (des frais financiers ou des coûts de stockage trop élevés). 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ établir une procédure alternative pour le cas de dépassement budgétaire ; ✓ veiller à l'application strict des méthodes permettant la maîtrise des achats ; ✓ alerter le service achats en cas de commandes exceptionnelles. 	

Source : nous-mêmes

Figure 7 : feuille d'analyse des risques.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
Entité : CAMLAIT S.A	Exercice : 2014
Thème : Audit du processus achats	Folio : 5 / 8
Risque : de litiges avec les fournisseurs	
Constat/Fait :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ non-respect des délais de règlement fournisseurs. 	
Cause :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ manque de liquidité immédiate. 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ litiges avec les fournisseurs ; ✓ rupture de stocks ; ✓ perte de crédibilité. 	
Recommandation :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ informer le DAF pour toutes commandes urgentes passées au-dessus de cinq millions. 	

Source : nous-mêmes

Figure 8 : feuille d'analyse des risques.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
Entité : CAMLAIT S.A	Exercice : 2014
Thème : Audit du processus achats	Folio: 6 /8
<u>Risque</u> : de rupture de stocks.	
<u>Constat/Fait</u> :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ aucune date de réquisition (temps suffisant pour traiter la demande sans aucune incidence de rupture de stock) n'est mentionnée sur la demande d'achat. 	
<u>Cause</u> :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ livraison tardive. 	
<u>Conséquences</u> :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ retard dans la chaine de production ; ✓ rupture de stocks ; ✓ perte de part de marché. 	
<u>Recommandations</u> :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ faire mention de la date de réquisition sur la demande d'achats (DA) ; ✓ prendre en compte la situation financière dans le critère de choix du fournisseur. 	

Source : nous-mêmes

Figure 9 : feuille d'analyse des risques.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
Entité : CAMLAIT S.A	Exercice : 2014
Thème : Audit du processus achats	Folio : 7/8
Risque : de surfacturation.	
Constat/Fait :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ inexistence de bon de commande dans la majeure partie des dossiers achats en provenance de certains centres. 	
Causes :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ absence de contrôle ; ✓ le non application de la procédure de mise en concurrence des fournisseurs. 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ commande sur évaluée ; ✓ perte financière. 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ veiller à l'application de la procédure de mise en concurrence des fournisseurs ; ✓ effectuer une mission d'évaluation du processus achats dans les succursales ou centres. 	

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 10 : feuille d'analyse des risques.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
Entité : CAMLAIT S.A	Exercice : 2014
Thème : Audit du processus achats	Folio : 8 /8
Risque : de non-respect du principe d'exhaustivité et de séparation d'exercices.	
Constat/Fait :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ retard observé dans le traitement des dossiers justificatifs de biens importés. 	
Causes :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ le transitaire prend suffisamment de temps pour constituer et déposer ses factures auprès du service achats ; ✓ la procédure interne recommande que le dossier d'achats à l'importation soit clos ou ok avant toute transmission à la comptabilité. 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ double saisies de pièces justificatives ; ✓ non-respect du principe d'exhaustivité et de séparation d'exercice ; ✓ résultat sur/sous-évalué. 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ mettre sur pied une procédure de traitement des dossiers d'achats à l'importation de sorte que le service comptable reçoive les pièces justificatives en temps ; ✓ revoir le contrat signé avec le transitaire en incluant des sanctions en ce qui concerne des retards de plus de 14 jours dans le dépôt de ses factures auprès du service achats. 	

Source : nous-mêmes

L'élaboration d'une cartographie des risques recensés dans les différentes feuilles d'analyses des risques ci-dessus, nous a permis d'hierarchiser les recommandations suivant la probabilité de survenance des risques et leurs impacts sur la société CAMLAIT S.A.

6.3.2. Recommandations.

A l'issue des analyses effectuées, nous jugeons indispensable de faire des recommandations au management de CAMLAIT S.A en vue de l'amélioration de ses dispositifs de maîtrise des risques opérationnels. Ces recommandations sont les suivantes :

➤ **Recommandations relatives au risque de perte de facture.**

En vue d'empêcher la perte de facture, un résultat sur/sous-évalué et des litiges avec les fournisseurs, nous recommandons l'acquisition d'un ERP et confier le transport des factures en provenance des centres à une société de transport logistique agréée.

➤ **Recommandations relatives au risque de surfacturation.**

Pour éviter des pertes financières, nous suggérons d'ordonner une mission d'évaluation du processus achats dans les différentes succursales et de veiller à l'application de la procédure de mise en concurrence des fournisseurs.

➤ **Recommandations relatives au risque de rupture de stocks.**

Pour pallier à des retards dans la chaîne de production et la perte de part de marché, nous proposons de faire mention de la date de réquisition sur les demandes d'achats et prendre en compte la situation financière dans le critère de choix du fournisseur.

➤ **Recommandations relatives au risque de paiements dupliqués.**

Dans le souci de sauvegarder un climat propice, loin des contentieux avec les personnels et des pertes financières, nous suggérons d'apposer systématiquement le tampon « PAYE » sur toutes les factures payées, d'acquérir les cachets « originale » et « duplicata » et transmettre systématiquement une copie du chèque payée à la comptabilité.

➤ **Recommandations relatives au risque de réception tardive des factures au service comptable.**

Pour éviter des retards dans l'enregistrement des factures pouvant conduire au non-respect du principe de séparation d'exercices, nous suggérons de prescrire des brefs délais dans le traitement des factures au service achats et si possible informer le service comptable par fax ou mails.

➤ **Recommandations relatives au risque de dépassement fréquent du budget.**

Pour limiter les frais financiers et les couts de stockage trop élevés, nous suggérons d'établir une procédure alternative pour le cas de dépassement budgétaire, veiller à l'application strict des méthodes permettant la maitrise des achats et alerter le service achats en cas de commandes exceptionnelles.

➤ **Recommandations relatives au renforcement du contrôle interne et une meilleure gestion des risques.**

Pour prévenir, détecter, protéger le patrimoine de CAMLAIT S.A contre les menaces de toute origine et coordonner les efforts des opérationnels quant à la gestion des risques, nous suggérons la création d'un service d'audit ou d'un poste de Risk Manager chargé de :

- ✓ mettre à jour le manuel de procédures et plus précisément les fiches de postes ;
- ✓ procéder à l'évaluation du contrôle interne et de la cartographie des risques dans les différentes succursales et centres ;
- ✓ veiller à la stricte application des procédures et lois en vigueur.

A la suite de cette deuxième partie du mémoire, nous estimons avoir présenté la société CAMLAIT S.A et décrit son processus achats. A travers les informations obtenues, nous avons pu effectuer l'audit du processus achats de l'entité et formuler des recommandations. La mise en œuvre de ces recommandations, nécessite l'implication du management de CAMLAIT S.A, ainsi des opérationnels en vue de renforcer son dispositif de maitrise des risques.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Retenons que les achats créent aussi de la valeur. Ils visent tout d'abord à satisfaire les clients en répondant à leurs besoins tout en optimisant les coûts.

Les achats agissent sur la compétitivité de l'entreprise par :

- l'amélioration de la marge qui est obtenue en utilisant une organisation structurée, des hommes talentueux, des pratiques achats performantes, des procédures et des outils adaptés ;
- l'amélioration de la valeur ajoutée par la remise en cause des moyens d'obtention du besoin exprimé.

Les achats représentent aujourd'hui près de 68% du chiffre d'affaire des entreprises industrielles. Afin d'assurer leur pérennité et leur développement les voies de progrès suivantes sont envisageables :

- optimiser les performances du service achats ;
- mettre en place une politique de réduction durable des coûts ;
- assurer les aspects de sécurisation ;
- rationaliser les portefeuilles achats ;
- mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ;
- manager les hommes pour qu'ils expriment leurs talents.

En effet, le processus achats permet dans des conditions normales de favoriser la concurrence en vue de faire un choix objectif pour l'organisation ; mais aussi, de réduire au strict minimum les achats négociés ou de gré à gré qui sont en général source de corruption. Dès lors, les capacités de collecte et d'analyse de l'information, associées à des compétences en gestion et d'une optimisation des services de l'entreprise, restent insuffisantes pour assurer une forte valeur ajoutée. Il faut apporter une connaissance profonde et une capacité à provoquer et gérer le changement pour mieux créer.

C'est la raison pour laquelle les dirigeants des organisations à travers leur service d'audit interne, veillent particulièrement à l'application normale des procédures d'achats. A cet effet, l'auditeur jugera de leur adéquation et de leur efficacité et au besoin, proposera les solutions d'amélioration à ces dirigeants qui en sont les mandataires.

L'audit du processus achats de CAMLAIT S.A nous a permis d'évaluer les risques essentiels susceptibles de survenir pendant l'exécution des tâches, d'apprécier l'efficacité des dispositifs mis en place pour les couvrir, d'identifier les faiblesses de conception et d'application et par la suite formuler des recommandations. Même si la mise en œuvre de ces recommandations de façon globale et systématique dépend des dirigeants de CAMLAIT S.A, l'idéal pour nous est de contribuer à l'amélioration du dispositif de maîtrise des risques mise en place.

En fin nous pouvons affirmer que le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

C'est sans doute le défi à relever par CAMLAIT S.A, si elle souhaite maintenir son leadership sur le marché et accroître ses performances de gestion pour être une entreprise de dimension mondiale à l'horizon 2035.

ANNEXES

Annexe 1 : réponses au QCI du sous processus expression du besoin.

SOUS PROCESSUS : <i>Expression du besoin</i>				FOLIO : 1/1
Audité : coordonnateur des achats				
OBJECTIF : s'assurer que les besoins sont fondés, correctement déterminés, nécessaire pour l'entreprise et autorisés par des personnes habilités				
QUESTIONNAIRES	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les besoins font-ils l'objet de prévision budgétaire ?	✓			Mais par contre, ceux survenus en cours d'exercice ne le sont pas (pièces de rechanges ...)
2. Existe-t-il des procédures alternatives pour les besoins d'achat non budgétisés ?	✓			Affirmatif
3. Existe-t-il de procédures alternatives pour les cas de dépassement budgétaire ?		✓		
4. La définition des besoins d'achat est-elle basée sur des informations fiables ?	✓			Affirmatif
5. Les besoins sont-ils exprimés sur des imprimés pré numérotés ?	✓			Affirmatif
6. Les DA sont-elles établies par les personnes habilitées ?	✓			Affirmatif
7. Les DA sont-elles autorisées par les personnes habilitées ?	✓			Affirmatif
8. Existe une date effective de la réquisition (temps suffisant pour traiter la demande sans aucune incidence de rupture de stock) indiquée dans la demande ?		✓		
9. Le principe de « stock de sécurité » a-t-il été pris en compte lors de la définition des besoins ?	✓			Verbalement
11. Existe-il une procédure permettant d'éviter les commandes excessives ?	✓			Affirmatif

Source : nous-mêmes

Annexe 2 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus sélection du fournisseur.

SOUS PROCESSUS : Sélection du fournisseur				FOLIO : 1/1
Audité : responsables achats				
OBJECTIF : s'assurer de l'existence d'un panel de fournisseurs, de leur mise en concurrence au-delà d'un certain seuil et apprécier la procédure de sélection.				
QUESTIONNAIRES	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Existe-t-il une base de données ou panel de fournisseurs ?	✓			Affirmatif
2. Les acheteurs ou employés responsables des achats sont-ils suffisamment formés pour réaliser la phase de négociation avec succès ?	✓			Affirmatif
3. Le choix des fournisseurs est-il formalisé ?	✓			Affirmatif
4. Le choix est-il réalisé par une personne indépendante de l'initiateur de la demande ?	✓			Affirmatif
5. Le choix d'un fournisseur prend en compte sa situation financière ?		✓		
6. Des mises en concurrence sont-elles effectuées régulièrement pour des achats significatifs (au-delà d'un certain montant) ?	✓			Affirmatif
7. Existe-t-il une procédure d'appel d'offre ?	✓			Affirmatif
8. Des nouveaux fournisseurs sont-ils inclus dans les appels d'offre ?	✓			Affirmatif
9. Existe-il une procédure d'agrément et de relance des fournisseurs en retard de livraison ?	✓			Mails, téléphones, fax
10. Des actions sont-elles prises immédiatement vis-à-vis des fournisseurs défaillants ou mauvaise prestataires ?	✓			Il existe une procédure d'évaluation des fournisseurs
11. Les choix des fournisseurs se font-ils sur la base du ratio Prix-Qualité-Délais ?	✓			Affirmatif
12. Des informations sur la capacité des fournisseurs à satisfaire les besoins sont-elles disponibles et fiables ?	✓			Par pour tous
13. sont-ils évalués (Fournisseurs)	✓			Affirmatif

Source : nous-mêmes

Annexe 3 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus passation de la commande.

SOUS PROCESSUS : <i>Passation de la commande</i>				FOLIO : 1/1
Audité : responsables achats				
OBJECTIF : s'assurer que les commandes sont faites en fonction des besoins de l'entreprise, dans les conditions optimums de qualité, de prix et de délai, par des personnes autorisées à le faire, après visa du Directeur d'Exploitation.				
QUESTIONNAIRES	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Y'a-t-il contrôle et approbation des commandes par une personne habilitée (visa contrôleur de Gestion) ?	✓			Visa du Directeur des Exploitation
2. Le bon de commande est-il émis par le responsable achat ou employés chargés des achats ?	✓			Affirmatif
3. les bons de commandes sont-ils placés auprès des fournisseurs autorisés et sélectionnés en fonction de critères prédéterminés ?	✓			Affirmatif
4. Font-ils l'objet de relance en cas de retard ?	✓			Affirmatif
5. Un exemplaire des bons de commandes est-il immédiatement transmis à la comptabilité et au magasinier ?		✓		Le magasinier reçoit un planning de livraison avec mention de toutes les informations et la comptabilité reçoit la liasse BC/BE/facture après réception et contrôle de la facture par le service achats.
6. Le bon de commande a-t-il un numéro séquentiel et fait-il mention de la quantité, prix unitaire et montant total ?	✓			Affirmatif
7. Les bons de commandes sont-ils archivés en incluant autres : information sur l'appel d'offres et critères pour la sélection du fournisseur ?	✓			Affirmatif
8. Le responsable de la trésorerie (DAF) est-il consulté avant tout déclenchement de commandes ?		✓		
9. Les bons de commandes avec acompte font ils l'objet d'un traitement et suivie particuliers ?	✓			Affirmatif
10. Toutes les commandes sont-elles passées par le service achats ?	✓			Mais il existe des exceptions, les cas d'urgence autorisé par

				le PDG
--	--	--	--	--------

Source : nous-mêmes

Annexe 4 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus réception des livraisons.

SOUS PROCESSUS : Réception des livraisons				FOLIO 1 / 2
Audité : gestionnaire de stocks				
OBJECTIF : s'assurer que les biens reçus sont ceux commandés par l'entreprise et respectent les clauses de quantité, de qualité, de délais et sont enregistrés dès réception.				
QUESTIONNAIRES	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les réceptions sont assurées par des personnes indépendantes chargées du contrôle qualité et quantité ?	✓			Affirmatif
2. Ces personnes sont-elles préalablement informées des commandes ?	✓			Par un planning de livraison émis par le service achats.
3. Les réceptions sont-elles matérialisées par un document (BR, PV de réception) ?	✓			Par un bon d'entrée.
4. Le service comptable est-il systématiquement averti des réceptions effectuées par une copie des bons de réceptions ?	✓			Par la transmission du dossier de réceptions (BL/BE/PV) après contrôle du service achats.
5. Le magasinier ne vise systématiquement le bordereau de livraison qu'après contrôle quantité et qualité avec le cachet « reçu conforme » au cas où la livraison est sans anomalies ?	✓			Affirmatif
6. Le magasinier conserve-t-il une copie de bon de réception et bon de livraison ?	✓			Affirmatif
7. Le magasinier transmet-il une copie de BE/BL aux services achats et demandeur pour rapprochement au bon de commande ?	✓			Affirmatif
8. La personne habilitée à recevoir les biens est-elle bien formée ?	✓			Affirmatif

Source : nous-mêmes

Annexe 5 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus réception et traitement des livraisons.

SOUS PROCESSUS : Réception et traitement des livraisons				FOLIO 2/2
Audité : gestionnaire de stocks				
OBJECTIF : s'assurer que les biens reçus sont ceux commandés par l'entreprise et respectent les clauses de quantité, de qualité, de délais et sont enregistrés dès réception.				
QUESTIONNAIRES	OUI	NON	N/A	Commentaires
9. Des bons de réception ou bons d'entrée sont-ils établis systématiquement, même pour les livraisons sur autres dépôts ?	✓			Après contrôle et approbation du responsable du dépôt concerné.
10. Sont-ils signés par le réceptionniste, pré numérotés, datés, et conservés ?	✓			Visé par le réceptionniste dans un délai de 24 h.
11. Les anomalies en matière de quantité et qualité constatées font-elles l'objet d'un bon de retour ?	✓			Par l'établissement d'un procès-verbal de constats.
12. Sont-ils pré Numérotés et transmis à une personne chargée d'obtenir les avoirs ou au service achat et au service comptable pour éviter le paiement des biens non reçus ?	✓			Affirmatif.
13. En cas d'écart entre le bon de commande d'achat et la livraison existe-t-il une procédure spécifique pour gérer une telle situation ?	✓			Très rare le cas des écarts entre bon de commande et bon de livraison.
14. La livraison partielle est-elle possible (et si c'est le cas, est-elle suivie) ?		✓		Si c'est le cas un procès-verbal doit être établi et transmis au service achats.
15. Existe-t-il un inventaire physique par une personne indépendante après chaque approvisionnement ou périodique ?			✓	On parle plutôt d'inventaire inopiné par le service de contrôle ou sur demande en cas d'anomalies grave lors d'une livraison.

Source : nous-mêmes

Annexe 7 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus réception de la facture.

SOUS PROCESSUS : Réception de la facture				FOLIO : 1/1
Audité : secrétaire du Directeur des Exploitations				
OBJECTIF : s'assurer que la facture est celle de l'entreprise, qu'elle est mentionnée dans une fiche de traitement courrier arrivée et immédiatement transmise au service comptable pour rapprochement BR/BC avant toute imputation				
QUESTIONNAIRES	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les factures sont-elles mentionnées dans une fiche de traitement courrier arrivée et ensuite dans un registre de réception facture ?	✓			Affirmatif
2. Les factures sont transmises à la comptabilité dès leur réception ?		✓		Au service achats pour contrôle avant d'être transmises à la comptabilité.
3. Un cachet avec la date de réception est-il systématiquement apposé sur la facture après leur réception ?	✓			Affirmatif
4. Les factures originales sont-elles identifiées comme telles avec la mention « facture original » dès réception et les copies avec la mention « duplicata ».		✓		Il existe un cachet interne permettant d'identifier les factures originales des copies.
5. Le secrétariat attribue-t-il un numéro d'ordre chronologique aux factures et avoirs reçus avant de les transmettre aux personnes chargées de les vérifier ?	✓			Affirmatif
6. Les factures reçues sont-elles enregistrées dans un registre de réception facture portant la date, le numéro, l'identité du fournisseur et le montant total ?	✓			Affirmatif
7. Les rapprochements facture/BC/BL/BE et contrôles arithmétiques verticaux et horizontaux sont-ils faits par un contrôleur de facture indépendant qui appose le tampon de validation, en cas d'absence d'anomalies ?	✓			Les rapprochements sont faits par les responsables du service achats et service comptable.

Source : nous-mêmes

Annexe 8 : réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus comptabilisation

SOUS PROCESSUS : Comptabilisation				FOLIO : 1/1
Audité : comptable fournisseur				
OBJECTIF : s'assurer de l'exhaustivité et la réalité des enregistrements				
QUESTIONNAIRES	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Existe-il des personnes habilitées à autoriser les factures pour comptabilisation ?	✓			Affirmatif
2. Les factures d'achats sont-elles comptabilisées en utilisant systématiquement un compte tiers ?		✓		Les comptes tiers sont utilisés pour le panel de fournisseur recensés par le service achats, sauf en cas de montant significatif pour les nouveaux.
5. La facture originale est-elle systématiquement utilisée lors de l'enregistrement comptable ?	✓			Affirmatif
6. L'enregistrement des factures au journal des achats se fait systématique avec la liasse BC/BL/BE/facture ?	✓			Affirmatif
7. Le service comptable tient il compte des avances et avoirs avant toute imputation ?			✓	Les factures parviennent au service comptable via le service achats qui s'assure que ces dernières ne contiennent aucunes anomalies avant de les transmettre à la comptabilité
8. Les BE sont-ils joints aux factures et avoirs pour éviter leur double enregistrement ?	✓			Affirmatif
9. Les registres de BC, BE, facture et chèque sont-ils rapprochés périodiquement pour s'assurer de la réalité des enregistrements?			✓	Le service comptable ne reçoit pas de copie de remise chèque mais plutôt des demandes chèques ou N° d'ordre de chèques remis et mentionné sur la facture originale.
10. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés ?	✓			Affirmatif

11. Rapprochement du solde de la balance de chaque fournisseur du solde fournisseur	✓			Affirmatif
--	---	--	--	------------

Source : nous-mêmes

Annexe 9: réponses au questionnaire de contrôle interne du sous processus paiement.

SOUS PROCESSUS : Paiement				FOLIO : 1/1
Audité : chef service trésorerie				
OBJECTIF : s'assurer que seules les factures conformes à un BC/BE, correspondant à une livraison satisfaisante et portant la mention bon à payer sont réglées.				
QUESTIONNAIRES	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Aucun paiement ne peut-il être effectué sans approbation et contrôle de liasse facture, bon de commande, bon de livraison, bon de réception par la personne habilitée ?	✓			Affirmatif
2. L'employé chargé du contrôle et de l'autorisation de paiement a-t-il des délégations de pouvoir formalisées ?	✓			Affirmatif
3. Avant tout paiement, les écarts entre bon de commande et le bon de livraison (quantité, valeur), de même que les avances versées sont-ils pris en compte ?	✓			Affirmatif
4. Le tampon « PAYE » est-il systématiquement apposé sur l'original de la facture dès qu'elle est payée ?	✓			Affirmatif
5. La personne habilitée à autoriser les paiements tient il compte des dates d'échéances ?	✓			Le DAF est informé par le comptable fournisseur de la date d'échéance
6. Les remises des chèques de règlement et effet de commerce sont-elles faites par un service autre que les services comptables ?	✓			Affirmatif
7. Existe-t-il un registre de remise chèque contenant la date, l'identité du fournisseur, le numéro de facture, le numéro de chèque, et visa du fournisseur ?	✓			Affirmatif
8. Les factures et leurs pièces justificatives sont-elles enregistrées dans un registre et classées dans	✓			Affirmatif

Audit du processus achats : cas de CAMLAIT S.A

l'ordre chronologique après leur règlement ?				
9. le chèque est-il établi et remis par deux personnes ?	✓			Trois personnes interviennent

Source : nous-mêmes

Annexe 10 : bon de commande interne ou demande d'achat CAMLAIT S.A

CESAG - BIBLIOTHEQUE

82-N° 2498A

Camlait s.a. Société Camerounaise de Produits Laitiers

R.C. 4327 Statistique I. 14920 IL
 B.P. 1838
 Tél. : (237) 33 37 44 60
 Fax : (237) 33 37 28 05

Surcursale Batoussam
 B.P. 574 / Tél. 33 44 11 10
 Fax 33 44 28 05

Surcursale Yaoundé
 B.P. 4248 / Tél. 22 30 44 50
 Fax 22 30 25 84

BON DE COMMANDE

011772

FOURNISSEUR SOSU CHN

Quantité	DESIGNATION	Prix Unitaire	Prix Total
30	10ème de poudre artisanale de 50kg surmontée centrale	440000	13200000
	NB: Nous vous remercions de votre confiance		

CAMLAIT S.A.

Facture en 3 exemplaires accompagnée du double rose
 Règlement 30 jours fin de mois de facture
 N.B: Toute surcharge annule le présent bon.

A Batoussam le 07/04/2014

[Signature]
 SIGNATURE
 06-11-2014/14

CAMLAIT S.A.
 B.P. 1838 DOUALA
 Tél. 33 37 44 60 / 33 37

Annexe 12 : bon d'entrée ou bon de réception CAMLAIT S.A

21

AIRPOWER Sarl
 B.P. 7820 Douala - Cameroun
 Tel: (237) 33 08 11 44
 (237) 78 00 90 00 / 95 48 96 42
 E-mail: airpowerequipments@gmail.com

Date: 8/10/14/2014

BORDEREAU DE LIVRAISON N° 11111111

Client: CAMLAIT S.A
 B.P.: 1838
 B.C.N°:
 TEL: dn

Reference	Designation	Quantité	Observations
9801052300	Huile verte Engedfluid (version 2012)	02	120 500 PV
	exploration Remobilise		
	PS		
	PS		

Les marchandises vendues ne sont reprises ni échangées

Pour le Client: *[Signature]* 28/10/2014

Pour AIRPOWER: *[Signature]*

Annexe 14 : fiche de traitement de courrier arrivé de CAMLAIT S.A



 B.P. 1838 Douala Cameroun
 Tél. : (237) 33 37 44 60

FICHE DE TRAITEMENT COURRIER ARRIVE

Société : Camlait
 Centre : Bassa

Date d'arrivée	<input type="checkbox"/> Poste	<input checked="" type="checkbox"/> Planton	Numéro d'arrivée
Correspondance	MIT CHIMIE		
Objet :	Fact. n° 6520 de ECFM 2.394.063		
Directeur Général Adjoint :	CEMC 02.05.14		
Chief Département ou Chief Centre	Achats bascuur jwinda le bon d'entree JWL 16/05/14		
Instruction Chief Service	Schéance : 30/05/14		

Annexe 15 : facture MIT CHIMIE Sarl



MIT CHIMIE

MIT CHIMIE Sarl

DISTRIBUTION - TRANSFORMATION - REPRESENTATION
MATIERES PLASTIQUES - PRODUITS CHIMIQUES - DIVERS

REF.
N°: 007460

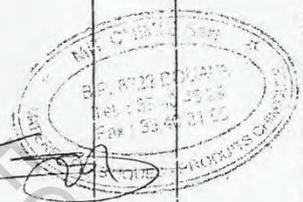
FACTURE

CAMLAIT
ZI BASSA TRACTAFRIC
B.P. : 1838 DOUALA
Téléphone : 33374460
Télécopie : 33372805
Num. Cont. : M117200000887N
RCCM N° : RC N°4327
Rédacteur : F

NUMERO	DATE	REFERENCE
6385	08/04/14	CDE N°: FP BC 010997

Référence	Désignation	Qté	Px unitaire	Remise	Montant HT	*
P_3203507	SACHET NU PERFORE 320*350*70	39 000,00	21,00		819 000	2
P_3203507	SACHET NU PERFORE 320*350*70	49 500,00	21,00		1 039 500	2
P_3203507	SACHET NU PERFORE 320*350*70	16 400,00	21,00		344 400	2

COMPTABILITE
ACHL 20/4/14
BAT



Truite
Régie par Cheque
N° 30-05-1412
Sur SCBC Principal
Du 31-07-2014

de	Base	Taux	Montant	Total HT	Escompte	Total TTC	Acompte	NET A PAYER
2	2 202 900	19,25%	424 058	2 202 900	0	2 626 958	0	2 626 958

tal 2 202 900 424 058

Dans le cas où le paiement intégral n'interviendrait pas à la date prévue par les parties le vendeur se réserve le droit de reprendre la chose livrée et de résoudre le contrat. Tout paiement intervenant le jour suivant la date de règlement engendre des pénalités de retard au taux de 18% annuel HTVA.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. **Abdellatif MITRAB (2013)**, Rapport de thèse sur la mesure de la performance de la fonction achat, Cas : IFPLAST AUTOMOBILE / PROJET RENAULT L90.
2. **Alain ALLEAULE (2013)**, Objectif de la fonction d'achats, Edition Dunod.
3. **Alex VASILEV (2013)**, Les thèmes et enjeux de la fonction achats, édition Maxima.
4. **Antoine SARDI (2002)**, *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions Afges, Paris, P.1093,
5. **Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER (2006)**, Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bale pour le secteur financier, Editions Larcier, Paris, P.208.
6. **Benoit PIGE (2007)**, Audit et contrôle interne, Ems 3ème Editions.
7. **BOUVIER Christian (1990)**, « Audit des achats », Ed. d'organisations
8. **Brigitte FAULTRIER ; Rousseau FRANCOISE (2004)**, Fonction acheteurs, 1^{ère} édition, Edition Dunod, Paris.
9. **Christian JIMENEZ ; Patrick MERLIER ; Dan CHELLY (2008)**, Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Edition revue Banque.
10. **Christian REY (2008)**, Nouveau outils en ligne pour la fonction achats, Edition Maxima.
11. **Claude ALASARD ; Sabine SEPARI (2013)**, Contrôle de gestion collection expert sup, Dunod.
12. **Claude CHASTAGNER (2013)**, Revue journal le Monde France parution novembre.
13. **COLLINS / VALIN (Lionel, Gérard) 1992**, Audit et contrôle interne, aspect financiers, opérationnels et stratégiques, 4^{ème} édition, Dioloz, Paris
14. **Daniel BACQUEROET, Thierry LUTHI (2011)**, Améliorer la performance de votre entreprise, Editions d'organisation.
15. **Eric ROIG (2014)**, Procédure d'appel d'offres Droit et Finances, revue mars 2014.
16. **Eric SALVIA ; Charles-Henri VOLLET (2011)**, Performance et création de la valeur de la fonction achats, Edition Maxima.
17. **First BUYER (2014)**, L'importance de faire un audit de vos achats, first-buyer.com.
18. **Frédéric BERNARD et Eric SALVIAC (2009)**, Fonction achats : contrôle interne- Gestion des risques de fraude, 2ème éd., Editions Maxima, Paris, 298 p.

19. **Gérard BAGLIN ; Olivier BRUEL, Alain GARREAU(2001)**, Management industriel et logistique, 3eme éditions, Editions Economica, Paris.
20. **Gérard CAPPELLI (2012)**, Le rôle essentiel des achats, les éditions du club robin.
21. **Henri Pierre MADERS ; Jean MASSELIN (2006)**, Contrôle interne des risques, 2ème ed, Editions d'organisation, Paris, 261 pages.
22. **Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN (2014)**, Contrôle interne des risques (Cibler - Évaluer - Organiser - Piloter – Maîtriser), Edition Eyrolles.
23. **Hugues MARCHAT (2012)**, Réaliser un diagnostic organisationnel, Edition Gereso.
24. **IFACI (institut français de l'audit et du contrôle internes) 2012, Méthodologie** de conduite d'une mission d'audit interne.
25. **Jacques RENARD, Rémi GARYAUD ; Lawrence ROUSSEAU (2010)**, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation.
26. **Jacques RENARD, Lawrence ROUSSEAU (2013)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 8ème Editions Eyrolles.
27. **Jean Christophe BERLOT (2012)**, La fonction achats doit contribuer à la stratégie de l'entreprise, Edition Eyrolles.
28. **Jean-David DARSA (2013)**, Les risques opérationnels de l'entreprise, Edition Gereso.
29. **Jean François FIORINA (2012)**, Achats et création de la valeur, édition slideshare
30. **Jean Le RAY (2010)**, Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ?, Editeur : AFNOR
31. **Jean-Loup ROUFF (2008)**, Contrôle interne, audit interne et qualité, revue française de l'audit.
32. **Jean Michel LOUBERE (2006)**, Stratégie d'achats, Edition d'organisation.
33. **Jean Michel MOULOT (2010)**, Mesure de la performance de la fonction achats, Edition Dunod, 2010.
34. **LAROUSSE (2009)**, Editions Larousse, Paris, 1808.
35. **LAVOISSIER (2010)**, Revue française de gestion.
36. **LEMANT (1995)**, La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche, Editions Dunod, Paris, P.279.
37. **Louis VAURS (2006)**, Sur le questionnaire relatif à la maîtrise des risques, revue française de l'audit interne, (180).
38. **Mamadou BARRY (2009)**, Audit et contrôle interne, sénégalais de l'imprimerie, Dakar.

39. **Marc-Antoine SELAQUET (2014)**, Les tendances des achats en 2014, Edition Agile Buyer – Groupement Achats HEC Paris.
40. **Michel CATTAN ; Nathalie IDRISSE (2008)**, Maitrise des processus d'achat, Editions d'organisation.
41. **Mohamed HAMZAOU (2005)**, Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 1^{ère} édition, village Mondial, Orléans.
42. **Olivier BRUEL (2008)**, Politique d'achats et gestion des approvisionnements, 3ème édition, Edition Dunod, Paris.
43. **Olivier LEMANT (2002)**, Audit interne Reference e-thèque : 2002A0055T ISBN.
44. **Olivier WAJNSZTOK (2013)**, Les Priorités des Services Achats en 2013, Edition Agile Buyer – Groupement Achats HEC Paris.
45. **Patrick CAVERIVIERRE (2007)**, Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat, Edition Afnor.
46. **Patrick KALASSON (2005)**, Les 7 styles de vente et d'achats, Editions du puits fleuri.
47. **Pierre PELOUZET (2011)**, La fonction achats en entreprise, politique et stratégie d'achats, guide N°4 magazine Décision d'achats.
48. **Raphaëlle GRANGER (2014)**, Les typologies d'achat, site MANAGER GO ! « Savoirs et savoir-faire pour les dirigeants pressés ».
49. **Rémi GARYAUD ; Laurent ROUSSEAU ; Frédéric BERNARD (2012)**, Contrôle interne, 4e édition revue et augmentée, Edition Maxima.
50. **Robert BOGHOS (2012)**, Risques d'achats, Edition Eyrolles
51. **Roger PERROTIN ; Soulet de BRUGIERE (2007)**, Le manuel des achats : Processus, Management, Audit, Editions d'organisation.
52. **Thami BOUHMOUCH (2013)**, Fournisseurs et intermédiaires, au cœur du système marketing, le blog 2013.
53. **Vincent COLOMBEAU (2013)**, Dico.net.