

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	vii
INTRODUCTION	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
CHAPITRE I : MATERIELS.....	6
Section 1: Présentation sommaire de l'entreprise.....	6
Section 2: Justification du choix de la zone d'étude.....	7
Section 3: Les techniques.....	9
CHAPITRE II : METHODES.....	11
Section 1: Revue de la littérature.....	11
Section 2: Les méthodes utilisées.....	13
Section 3: Démarche de vérification des hypothèses.....	13
Section 4: Limite et chronogramme des activités.....	16
PARTIE II. RESULTATS.....	18
CHAPITRE I : Une importance particulière est portée à l'endroit du contrôle interne au niveau du cycle achat	18
Section 1: Le test d'acheminement.....	21
Section 2: Evaluation préliminaire.....	22
Section 3: Le test de permanence.....	23
CHAPITRE II : Les charges au niveau du cycle achat diminuent.....	27
Section 1: Suivi de la commande jusqu'au paiement.....	28
Section 2: Analyse des achats consommés des années 2008 et 2009.....	29
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	31
CHAPITRE I : Discussions.....	31
Section 1: Discussions du résultat 1.....	31
Section 2: Discussion du résultat 2.....	33
CHAPITRE II : Recommandations.....	36
Section 1: Système de conception.....	36
Section 2: Système d'application.....	47
CONCLUSION.....	49

BIBLIOGRAPHIE	vii
WEBOGRAPHIE	viii
ANNEXES	ix
TABLE DES MATIERES	xxviii

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les parts des actionnaires.....	7
Figure 2 : Diagramme de circulation des documents.....	18
Figure 3 : Evolution des achats consommés et du chiffre d'affaires	30
Figure 4 : Modèle typique de demande d'achat.....	37
Figure 5 : Modèle typique du bon de commande.....	39
Figure 6 : Ancien organigramme du DAGP	41
Figure 7 : Nouvel organigramme du DAGP proposé	41
Figure 8 : Exemple typique du bon de réception	44

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Chronogramme des activités	17
Tableau 2 : Test relatif aux vérifications de l'existence du système.	22
Tableau 3 : Les points forts et les points faibles de l'évaluation préliminaire.....	22
Tableau 4 : Test relatif aux bons pour AUXIMAD.	24
Tableau 5 : Test relatif aux bons de livraison fournisseurs.....	24
Tableau 6 : Test relatif aux entrées en stock.	25
Tableau 7 : Test relatif à l'inventaire physique.....	26
Tableau 8 : Test relatif aux factures fournisseurs.	26
Tableau 9 : Test relatif aux sorties magasin.....	27
Tableau 10 : Echantillon de « Bon pour »	28
Tableau 11 : Echantillon de la facture de BUCOMAD à la SCIPPA	28
Tableau 12 : Echantillon de bon de livraison/facture de la SCIPPA à l'AUXIMAD.....	29
Tableau 13 : Extrait des comptes de résultats 2008 et 2009 (en millions d'Ariary).....	29
Tableau 14 : Marge majorer par la SCIPPA	34
Tableau 15 : Comparaison des prix de la SCIPPA et de la BUCOMAD (en millions d'Ariary)	35

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

AUXIMAD : Auxiliaire Maritime de Madagascar

BUCOMAD: Bureautique et Consommables de Madagascar

BP : Bon Pour

BL : Bon de Livraison

CUMP : Coût Unitaire Moyen Pondéré

CI : Contrôle Interne

CPT: Service comptabilité

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

DCD : Diagramme de Circulation des Documents

DAGP : Département des Affaires Générales et du Personnel

F: Facture

IAS/IFRS: International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards

IFACI: Instituts Français des Auditeurs Consultant Interne

OECCA : Ordre des Experts Comptable et Comptable Agrée

PCG: Plan Comptable Général

PEPS / FIFO: Premier Entré Premier Sorti / First In First Out

RAS: Responsable Achat et Stock

SA : Société Anonyme

SCI : Système de Contrôle Interne

SCIPPA : Société de Coopération d'Investissement et de la Participation du Personnel AUXIMAD

SF: Stock Final

SI: Stock Initial

SFIN: Service Financier

INTRODUCTION

Depuis notamment la libéralisation de l'économie à Madagascar, force est de constater que, fort soucieux de la protection de leur patrimoine et de produire des informations fiables, les dirigeants des grandes entreprises s'intéressent de plus en plus à la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de leurs entités, ou mieux à la révision du système déjà existant.

En d'autres termes, ces dirigeants veulent disposer d'un système de gestion efficace. Gérer une entreprise consiste en effet à choisir les moyens appropriés permettant de satisfaire convenablement la production, tant en quantité qu'en qualité, et d'atteindre les objectifs retenus dans le cadre de la mission à lui assignée. Or, l'atteinte des objectifs requiert bien souvent l'existence et le respect d'une ligne de conduite établie par les dirigeants eux-mêmes à travers une procédure à laquelle ils doivent se conformer, au même titre que tout le personnel.

Par sa capacité de persuasion, une procédure est perçue comme un moyen ou une discipline à respecter dans l'organisation, et constitue ce qu'on entend aujourd'hui par système de contrôle interne (SCI). Elle consiste à mettre en place une ligne de conduite décrivant les attributions de chacun des responsables dans l'entreprise, la hiérarchie dans l'exécution des tâches, les supports matériels à utiliser. Cette procédure est appelée, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, à être suivie par tout un chacun et constitue un moyen de vérification. En d'autres termes, le contrôle interne fait référence à un principe général d'organisation et de gestion des entreprises, et ne recouvre donc pas seulement la notion de vérification mais aussi de maîtrise. Totalement imbriqué dans toutes les activités de l'entreprise, le contrôle interne permet une maîtrise des activités de l'organisation.

Ainsi, le CI se définit comme étant l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, ayant pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde et la qualité de l'information, et de l'autre, l'application des instructions de la direction tout en favorisant l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, des méthodes et des procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci¹.

¹ Contrôle interne, cours 4^{ème} année, RAKOTONIAINA Barry, année universitaire 2010-2011

L'IFACI et Coopers & Lybrand² complètent cette définition en retenant que « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et les règlements en vigueur ».

Partant de ces définitions, nous pouvons dire que le système de contrôle interne est conçu pour permettre de diriger l'entreprise de façon ordonnée, de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise et d'assurer la sincérité et la fiabilité des informations. Ce qui devra assurer, d'une manière globale, l'accroissement de la performance de l'entreprise. En d'autres termes, le SCI vise particulièrement à prévenir les erreurs ou fraudes, de protéger les biens, d'assurer l'enregistrement correct des informations. Toutefois, dans un environnement en perpétuelle mutation, le système mis en place peut également être adapté au changement de la structure de l'entreprise.

C'est dans cette optique, que nous allons procéder pour évaluer les procédures du contrôle interne à travers la fonction achat.

Pour y parvenir, la recherche a été menée sur la base d'un stage effectué au sein de la société AUXIMAD laquelle a bien voulu accepter de nous accueillir pendant trois mois.

A propos de la société AUXIMAD, c'est une société anonyme (SA), prestataire de services dont l'activité principale est la consignation maritime et le transit. L'entretien préliminaire que nous avons entrepris avec notre encadreur professionnel nous a alors incité à fixer la recherche sur l'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle achat/fournisseur. L'objet de la recherche consiste alors à redonner un poids à l'importance que représente le contrôle interne du cycle achat au niveau de la société.

En effet, comparée à la fonction vente, la fonction achat s'avère négligée. D'une manière générale, l'importance d'une fonction est déterminée par le niveau de compétence, de rémunération et suivant les tâches très variées placées sous la responsabilité d'une personne.

Sur le plan pratique, le personnel commercial bénéficie de formation et participe à des séminaires pour étoffer sa connaissance sur la technique de prospection des clients. Ce qui n'est pas du tout le cas pour le service achats.

² IFACI et Coopers & Lybrand (1998) : *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris

En outre, au niveau de l'organigramme³, le volet commercial dispose d'une direction à part entière, alors que le service achat est intégré dans une direction très ouverte qu'est la Direction des Affaires Générales et du Personnel (DAGP). Plusieurs entreprises le rattachent au service comptabilité et logistique.

De ce qui précède, nous pouvons dire que la fonction achat est très sensible et vulnérable et que les directions n'y prêtent pas toujours attention. Selon certains auteurs, les achats et les services extérieurs représentent en moyenne 30 à 40% du chiffre d'affaires dans les sociétés commerciales. Ce qui dénote l'importance de la fonction achat dans l'entreprise.

Chez la société AUXIMAD, et en se référant aux résultats globaux fournis en annexes, le total des achats et services extérieurs s'élève à 1.855.221.000 ariary, soit 43,53% des ventes en 2009, contre 1.808.890.000 ariary, soit 38,98% des ventes en 2010. Donc évalués à partir de ces données, les achats et les services extérieurs constituent la majeure partie des dépenses de l'entreprise. Ainsi, une défaillance quelconque enregistrée au niveau des achats peut entraîner des conséquences lourdes sur le bénéfice de la société.

Par ailleurs, bien qu'ils s'intéressent à l'audit financier, les experts comptables effectuent rarement un audit des achats bien que ce volet fasse partie intégrante de la démarche de l'évaluation des procédures.

Il s'avère en fait intéressant de rappeler que l'audit est un concept qui devient une pratique qui se développe et utilise inévitablement comme outil les procédures émanant de la politique générale de l'entreprise, aussi bien au niveau de la comptabilité que dans les autres services. Il évalue la conformité des documents, l'opérationnalité des procédures, la qualité des services. En fait, l'exposé ci-dessus n'est qu'un rappel sommaire de l'audit. Mais derrière ce vocable général se cache une réalité complexe bien souvent ignorée, peu comprise et mal maîtrisée et dont le développement revient aux experts comptables.

Notre intervention se limite à traiter le thème de mémoire « Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle achat – fournisseurs au sein de la société AUXIMAD ».

En d'autres termes, il s'agit ici de se poser la question de savoir si le système de contrôle existant ne présente pas de risque de déconfiture de l'entreprise.

³ Cf. annexe 1 : *Organigramme de la Direction Générale AUXIMAD*

Deux questions de recherches sont alors nécessaires pour résoudre ce problème et pour servir de guide dans les collectes de données :

- Les dirigeants portent-ils une attention particulière sur les CI au niveau du cycle achat?
- L'amélioration des procédures apporte-t-elle de la performance au cycle achat ?

Par rapport à cette problématique, l'objectif global de ce mémoire est de contribuer au perfectionnement du cycle achat de l'entreprise.

Cet objectif global est décliné en deux objectifs spécifiques formulés respectivement comme suit : « La direction générale reconnaît l'importance du CI au niveau du cycle achat » et « Apporter des améliorations à l'endroit du CI au niveau du cycle achat ».

Dans la ferme intention de résoudre la problématique ci-dessus et en tenant compte de l'objectif global de ce mémoire, deux hypothèses seront vérifiées dans les différentes parties du rapport. La première hypothèse consiste à vérifier si « la direction générale minimise l'importance du CI au niveau du cycle achat » et la seconde si « l'amélioration du CI du cycle achat contribue à une diminution des charges ».

A l'issu des différentes recherches entreprises et en rapport avec les hypothèses énoncées précédemment, les résultats suivants sont attendus :

- Une importance particulière est portée à l'endroit du contrôle interne au niveau du cycle achat
- Les charges au niveau du cycle achat diminuent

Ce mémoire est divisé en trois parties interdépendantes.

La partie « matériels et méthodes » s'appuie, d'une part, sur la collecte des diverses données requises par l'étude, à savoir les entretiens effectués auprès de diverses unités responsables, et les recherches bibliographiques et webographiques. Elle s'appuie d'autre part sur la démarche de vérification des hypothèses.

La partie « résultats » met en exergue l'importance du contrôle interne au niveau du cycle achat et les facteurs qui font diminuer les charges.

Enfin, la partie « discussions et recommandations » sera constituée, dans un premier temps, par diverses analyses et, dans un deuxième temps, par diverses solutions pour protéger le patrimoine de la société et accentuer les outils servant d'aide à la décision du dirigeant.

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Dans cette partie seront élaborés les différents matériels et méthodes qui font l'objet de la réalisation de ce mémoire. Ceux-ci permettent de justifier le pourquoi des résultats obtenus du deuxième chapitre.

CHAPITRE I : MATERIELS

Dans cette section, nous allons parler des différents matériels que nous avons utilisés tout au long de l'étude. Ce sont ces matériels qui nous ont permis de fournir les données nécessaires.

Section 1 : Présentation sommaire de l'entreprise

Du point de vue physique et commercial nous tenons à souligner d'emblée que l'« AUXIMAD » ou « Auxiliaire Maritime de Madagascar » est une société prestataire de services dont le siège social se trouve à Antsahavola, en plein centre ville.

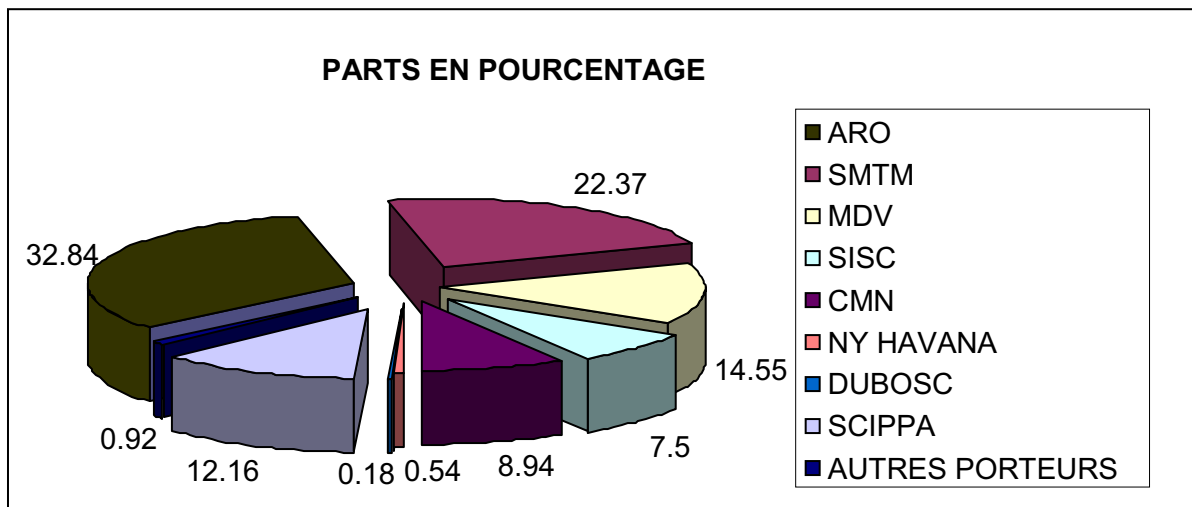
L'AUXIMAD est présent dans les grands ports de Madagascar, ainsi que dans les villes industrialisées à travers ses agences telles que: Toamasina, Antananarivo, Antsirabe, Mahajanga, Manakara, Mananjary, Toliary, Antsiranana, Nosy Be et Tolagnaro.

Du point de vue juridique, l'AUXIMAD est une Société Anonyme au capital social de AR 222.000.000.

L'entreprise a un certain nombre d'objectifs, entre autres la rentabilité qui est l'objectif à court terme de toutes sociétés. Pour assurer la pérennité de la société, l'AUXIMAD a ses propres objectifs qui sont les suivants :

- Augmenter ses parts de marché,
- Satisfaire, fidéliser ses clients,
- Conquérir de nouveaux clients,
- Satisfaire les actionnaires et le personnel de l'entreprise.

La part de chaque actionnaire en pourcentage se présente comme suit :

Figure 1 : Les parts des actionnaires

Source : Document Interne, Service Personnel

D'après cette figure, c'est la société d'Assurance et de Réassurance Omnibranches (ARO) qui tient la place la plus importante dans la prise de décision dans la société vu que 32,84% des actions de la société lui appartiennent. C'est pour cela qu'aujourd'hui, ARO détient une agence dans toutes les représentations de l'AUXIMAD.

Section 2 : Justification du choix de la zone d'étude

Nous tenons à souligner d'emblée que la S.A AUXIMAD est une entreprise de prestation de services touchant les domaines du transit, de la consignation ainsi que de l'assurance⁴. Pour l'exercice de son activité, elle dispose de nombreuses agences réparties dans toute l'île. Compte tenu toutefois du délai qui nous a été imparti pour effectuer notre stage, d'une part, et des diverses limites temporelles évoquées plus bas, d'autre part, notre analyse sera focalisée au niveau du siège à Antananarivo. En effet, c'est au niveau du siège que l'on peut disposer des informations relatives au fonctionnement de la structure et de toutes les ramifications de l'entreprise. Par ailleurs, comme le dit l'adage « l'exemple vient d'en haut » et étant donné que toutes les directives émanent du siège, la pratique au niveau des agences peut – d'une manière générale - se lire à travers celle constatée au niveau du siège. Et comme notre thème de mémoire touche plutôt la fonction achat, notre étude sera axée surtout sur la DAGP laquelle

⁴ Cf. annexe 2 : *Activités annexes de la société AUXIMAD*

direction assure entre autres attributions la gestion des achats à travers le Service des achats et stocks. Mais encore, nous tenons à préciser que la présente étude ne pourra pas se vanter de toucher tous les achats ; elle se limitera aux seuls achats à crédit de « fournitures administratives » et exclura ainsi tous les autres types d'achats.

2.1.Choix du thème

Le constat général qui suit se doit d'être mentionné : la S.A AUXIMAD ne porte pas trop d'importance à la fonction achat. En effet, comme beaucoup d'autres entreprises, elle la considère comme une fonction accessoire : il n'y a pas de gestion stricte qui permet de déterminer à quel moment, pour quelle quantité, à quel prix et par rapport à quelles étapes d'une planification élaborée il faut s'approvisionner. Dans le cas d'espèce, l'approvisionnement se fait selon l'intuition de la personne habilitée à le faire; ici il s'agit du responsable des achats et des stocks.

Ce mode de gérance nous a conduit à l'idée d'observer comment le cycle achat se déroule réellement, et plus précisément de voir la démarche usitée dans l'entreprise.

2.2.Zone d'étude

La Direction générale est un passage obligé pour être observé car il détient la maîtrise et le contrôle de l'entreprise et dispose des renseignements généraux de base relatifs à plusieurs sections, mais il faut mentionner les différentes sections qui utilisent les articles consommables résultant de l'achat ; enfin le responsable du magasin de stockage qui nécessairement doit être prospecté car il dispose éventuellement de la plupart des informations concernant toutes les opérations pratiques des achats.

L'entreprise est divisée en un certain nombre de sections placées chacune sous l'autorité d'un responsable lequel participe à l'élaboration du budget en concertation avec la direction générale.

La répartition des fonctions s'opèrent ainsi :

- La Direction Financière se charge du budget des charges financières ;
- La Direction Commerciale assume le budget de production ;
- Le DAGP assure le budget des charges du personnel et des achats.

Ainsi pour maîtriser les événements, la direction générale dans son programme de travail annuel prévoit parmi les dépenses à pourvoir un budget destiné pour les achats.

Chaque agence à un département d'achat, aussi bien à Antananarivo que dans les Faritany. Cependant, face à la difficulté de trouver des articles convenables dans leur localité, certaines agences ont recours à la direction générale et par la suite procède à la régularisation de leur compte dans une période convenue.

Par mois, le Département des Affaires Générales et du Personnel (DAGP) avec les Agences de la société établissent un état de consommation par service et l'envoient au Service du Contrôle de Gestion de la Direction Générale pour contrôle.

En ce qui concerne les prévisions d'achats à rapporter au sein de la direction générale, il porte d'ordinaire sur les quatre éléments suivant :

- **Consommable informatique** : toner, ruban d'imprimante, CD, flash disk, souris, cartouche d'encre, etc.
- **Produit d'entretien et petit matériel** : essuie-tout, serpillière, savon liquide, savon de toilette, papier hygiénique, balai, désodorisant, chamoisine, etc.
- **Fourniture de bureau** : rame de papier, bloc éphéméride, agenda, semainier, agrafe, agrafeuse, carton d'archive, parapheur, enveloppe, chemise cartonnée, calculatrice, stylos, cahier, crayon, gomme, etc.
- **Imprimés** : tous les imprimés utilisés en opérations administrative et douanière.

Section 3 : Les techniques

Les techniques sont des outils utilisés aux cours des investigations. Nous citerons entre autres :

- le diagramme de circulation des documents,
- le questionnaire du contrôle interne,
- la revue analytique,
- le contrôle par sondage,
- et l'examen physique.

En fait, le **diagramme de circulation de document**, appelé aussi ordinogramme ou flow-chart, représente graphiquement une suite d'opérations, dans lesquelles figurent les différents

documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, présentées par des symboles reliés les uns aux autres en fonction de l'organisation administrative de l'entreprise.

Ce diagramme de circulation des documents permet de visualiser rapidement le circuit des documents et de localiser les points de contrôle.

En principe, le **questionnaire du contrôle interne** est un outil complémentaire au diagramme pour évaluer le contrôle interne.

Ensuite, l'**examen physique** consiste à vérifier l'existence matérielle des articles. Il s'agit du moyen le plus direct de s'assurer de l'existence d'un élément.

En outre la **revue analytique** se caractérise par des comparaisons entre les données résultant des comptes annuels et des données antérieures, ultérieures et prévisionnelles de l'entreprise, et consiste à analyser les fluctuations et les tendances à l'aide de ratios, à étudier et à analyser les éléments inhabituels résultant de cette comparaison.

A cet effet, l'utilisation du **sondage** est nécessaire compte tenu de ce qu'il est impossible matériellement d'exécuter un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations de l'entreprise.

Le sondage consiste à prélever dans une population d'individus un échantillon, à l'examiner minutieusement, et à tirer de ce contrôle une conclusion portant sur l'ensemble de cette population.

Dans le cadre de notre recherche, la technique de sondage est largement employée, en particulier pour contrôler des articles inventoriés physiquement. Il s'agit, sans que la liste soit exhaustive, des factures, des bons de commande, des bons de livraison, en d'autres termes tous les documents se rapportant aux achats.

Durant ce premier chapitre, nous avons pu justifier, dans un premier temps, le choix du thème et le choix de la zone d'étude. Ensuite, nous avons décrit les techniques à mener dans le développement de ce mémoire.

Le second chapitre va nous détailler la méthode adoptée ainsi que les démarches de vérification des hypothèses. Enfin, il nous évoquera également la limite de l'étude puis le chronogramme de réalisation des activités.

CHAPITRE II : METHODES

Pour mettre en œuvre les matériels utilisés, une méthode sera adoptée afin de vérifier la véracité des hypothèses fixées préalablement dans l'introduction. Nous tenons à dire qu'il est vraiment crucial d'avoir une méthode de travail efficace et appropriée pour bien cerner la zone d'étude et surtout pour bien assurer l'atteinte de l'objectif principal.

Ainsi, pour mieux comprendre le thème, en particulier le cycle achat, il est nécessaire de rappeler l'application du SCI sur le cycle achat.

Section 1 : Revue de la littérature

Les principales caractéristiques du CI du cycle achat sont :

- Les services intervenants

Dans le cadre d'un bon CI, on rencontre généralement les services suivants :

- Services initiateurs de la commande qui émettent des demandes d'achat dans les limites strictement défini mais ils ne peuvent les envoyés directement aux fournisseurs.
- Service achat qui établie les bons de commande sur la base soit des demandes d'achats soit des besoins spécifiques.
- Service réception qui assure la conformité de la livraison avec la commande.
- Service stock qui reçoit les marchandises du service réception et fait les enregistrements correspondant.
- Service comptable qui enregistre les factures lorsque celle-ci ont été approuvé.
- Service trésorerie qui règle les factures en s'assurant de leur approbation par les personnes compétant.

- Le déclenchement de la commande

Les éléments suivants constituent en général d'une base d'une organisation satisfaisante :

- Une demande d'achat est établie par les services utilisateurs et transmise aux services achats ;
- Un bon de commande est systématiquement établi sur des exemplaires standards et prénuméroté, à partir des demandes d'achats.

- Les fonctions ayant trait à la commande doivent être distinctes de celles de réception, de stockage, d'expédition, de tenue d'inventaire permanent, de l'enregistrement comptable et du règlement des factures.
- Les quantités à commander sont déterminées en fonction des besoins de l'entreprise.

- Acceptation des livraisons ou des services reçus

Les éléments suivants constituent les bases d'une organisation satisfaisante :

- Un bon de réception est établi pour chaque réception. Il est particulièrement utile que ces bons pré-numérotés ;
- Un contrôle de réception est prévu.
- L'acceptation de la livraison doit être signifiée par l'envoi en double du bon de réception aux services achats, à la comptabilité et au magasin.

- Constatation des dettes :

La comptabilité doit être en mesure de détecter les marchandises reçues pour lesquelles aucune facture n'est encore parvenue.

Il est nécessaire que la comptabilité soit organisée. A cet égard on peut mentionner les procédures suivantes : dès leur réception les factures sont numérotées, les doubles doivent être oblitérés d'un tampon duplicata. Avant d'être vérifiées les factures doivent être classées en attente.

- Paiement des factures :

Les services suivants sont généralement considérés comme satisfaisants au regard du CI :

- Le service comptable compare les éléments figurant sur la facture avec une copie des bons de réceptions et des bons de commandes.
- La mention « bon à payer » n'est portée sur la facture qu'après comparaison de celle-ci avec les bons de réceptions et de commande correspondante.

Section 2 : Les méthodes utilisées

2.1. La collecte de données

Pour mener à bien notre étude, nous avons procédé à la collecte des données nécessaires notamment les données primaires et les données secondaires. Nous tenons à préciser que ces données sont à la fois quantitatives et qualitatives.

Pour collecter les données primaires nécessaires pour notre étude, nous avons élaboré des questionnaires destinées à différentes personnes concernées.

Par contre, les données secondaires de notre étude concernent différentes catégories de documentations, à savoir :

- Les ouvrages académiques;
- Les recherches bibliographiques,
- Les recherches sur le web (mémoires en ligne, ...).

En plus de ces différentes sources, notre stage au sein de la Direction Générale de la SA AUXIMAD, sous l'encadrement professionnel du Chef de Service Financier, Monsieur RASOANAIVO Seta, nous a permis d'acquérir des données très importantes pour la réalisation du présent mémoire. Les données que nous avons obtenues ont été traitées et compilées sur Microsoft Excel et la rédaction sur Microsoft Word.

2.2. Les types d'entretien et d'enquête

Comme la documentation ne suffit pas pour rassembler toutes les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire; nous avons effectué des entretiens et des enquêtes avec des personnes ressources.

Les questions que nous avons posées sont surtout de types très ouverts pour permettre à l'interlocuteur de nous fournir le plus d'informations possibles.

Section 3 : Démarche de vérification des hypothèses

Il faut tenir compte du fait que chaque hypothèse analysée implique une démarche réelle à prendre en compte.

En effet, les hypothèses qui ont été fixées étaient :

- La direction générale minimise l'importance du contrôle interne au niveau du cycle achat
- L'amélioration du CI contribue à une diminution des charges

Pour vérifier ces deux hypothèses, deux types de démarches de vérification seront adoptés : une démarche commune aux deux hypothèses et une démarche spécifique à chacune des hypothèses.

3.1. Démarche de vérification commune aux hypothèses

3.1.1. Les recherches bibliographiques et webographiques

Pour vérifier les deux hypothèses, des études bibliographiques ont été nécessaires. Ces études consistaient à réunir des données servant d'outils de base et d'appui à la vérification des hypothèses suscitées. Dans ce cas d'espèce, l'objectif est d'acquérir le maximum de connaissance possible sur ces hypothèses pour soutirer des conclusions.

Ainsi, ces recherches étaient axées sur la consultation des divers ouvrages consultés auprès de la société AUXIMAD ou de la Bibliothèque de la Faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo.

En plus des recherches bibliographiques, nous avons également opté pour la consultation de données en ligne laquelle nous paraît plus pratique.

3.1.2. Les entretiens

Comme la documentation ne suffit pas, la consultation de différentes personnes ressources dans différents domaines a permis de recueillir des données spécifiques. Ces personnes sont les suivantes :

- Le Directeur financier ;
- Le DAGP ;
- Le responsable des achats et stocks.

3.2. Démarche de vérification de l'hypothèse 1

La première hypothèse de ce mémoire était de savoir si « la direction générale minimise l'importance du contrôle interne au niveau du cycle achat ». Pour vérifier la véracité de cette hypothèse, notre approche méthodologique sera celle de la démarche de l'auditeur dans son appréciation du contrôle interne.

Pour ce faire, la méthode utilisée pour le premier résultat concernait l'analyse de la procédure des achats de la société AUXIMAD.

Ainsi, pour pouvoir détailler les grandes lignes concernant les achats, il est nécessaire d'utiliser le diagramme de circulation des documents avec les différents services intervenants. De ce diagramme, nous pouvons ressortir les points forts théoriques et les points faibles du système de contrôle interne. C'est le cas du test de conformité ou test d'acheminement. Il s'agit du suivi des documents à travers les tâches accomplies pour s'assurer de l'application des procédures.

Les points forts théoriques seront ensuite vérifiés s'ils sont appliqués de façon permanente. C'est le test de permanence.

3.3. Démarche de vérification de l'hypothèse 2

La seconde hypothèse était de connaître si « l'amélioration du CI contribue à une diminution des charges ». Pour vérifier la véracité de cette hypothèse, quelques échantillons de bon de commande, de bon de livraison, de facture ont été pris au hasard. Ces échantillons font l'objet d'une vérification afin de ressortir les risques de négligence du cycle achat qui peut causer des pertes probables de la société.

En plus, pour bien répondre à cette hypothèse, nous avons utilisé les comptes de résultat⁵ et la ventilation des achats consommés⁶ de deux années consécutives. Par la suite nous avons analysé le montant des charges. Ce montant sera ensuite discuté dans la troisième partie du devoir.

⁵ Cf. annexe 3 : *Compte des résultats 2008 et 2009*

⁶ Cf. annexe 5 : *Ventilation des achats consommés 2008 et 2009*

Section 4 : Limite et chronogramme des activités

4.1. La limite de l'étude

Dans son ensemble, l'étude effectuée au sein du siège social de la société AUXIMAD a été menée à merveille. En effet, toutes les informations que l'on avait recueillies ont permis de satisfaire nos besoins pour la rédaction de cet ouvrage. Cependant, l'étude a connu tout de même quelques limites au cours du stage ; rendant parfois ce mémoire imparfait. Les principaux facteurs limitatifs ont concerné l'accès à des données jugées utiles mais confidentielles et la disponibilité des interviewés, d'une part et les contraintes d'accès à des documents à jour et enfin le temps d'autre part. De ce fait, les résultats obtenus sont limités par ces contraintes. Pour les deux premiers types de contraintes, l'indisponibilité des données utiles a fait que cette étude comporte certaines lacunes. Les fréquentes indisponibilités du responsable de la fonction achat de la Direction Générale, considéré comme cible de ce mémoire, nous ont privés de certaines données. En outre, la détention des documents non mis à jour, comme les fiches de stock a limité l'étude. Consécutivement à ces différents facteurs la rédaction du présent ouvrage a dû accuser un certain retard.

4.2. Chronogramme des activités

Le chronogramme de réalisation comportant les activités entreprises pour la réalisation de ce mémoire (année 2012) est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Chronogramme des activités

Activités	ANNEE 2012											
	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE						
Choix du thème												
Etudes bibliographique et webographique												
Collectes de données pour la rédaction du protocole												
Validation du protocole de recherche												
Elaboration du questionnaire et plan												
Entretiens												
Traitement et analyse de données												
Rédaction du mémoire												
Correction												

Source : investigation personnelle

Pour conclure, nous pouvons dire que la partie «matériels et méthodes» relate les démarches générales de l'étude. Elle met également en exergue les différentes stratégies d'approches concernant l'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle achat-fournisseur. La partie suivante va nous montrer les résultats des deux hypothèses énoncées auparavant.

PARTIE II. RESULTATS

Dans cette partie du rapport, nous allons plutôt nous concentrer sur les différents résultats de nos recherches. Les résultats sont issus, d'abord, des réponses du questionnaire avec divers responsables de la société, puis, des collectes de données sur le cycle achat. Nous tenons aussi à préciser que les résultats présentés dans cette partie sont en rapport avec les différentes hypothèses que nous avons énoncées auparavant.

CHAPITRE I : Une importance particulière est portée à l'endroit du contrôle interne au niveau du cycle achat

La démarche adoptée, consistant à consulter les nombreuses documentations relatives au contrôle interne et les réponses recueillies à l'endroit du questionnaire, a permis en général de comprendre le fonctionnement du cycle achat au niveau de la société AUXIMAD. Ainsi, les résultats porteront sur les éléments suivants :

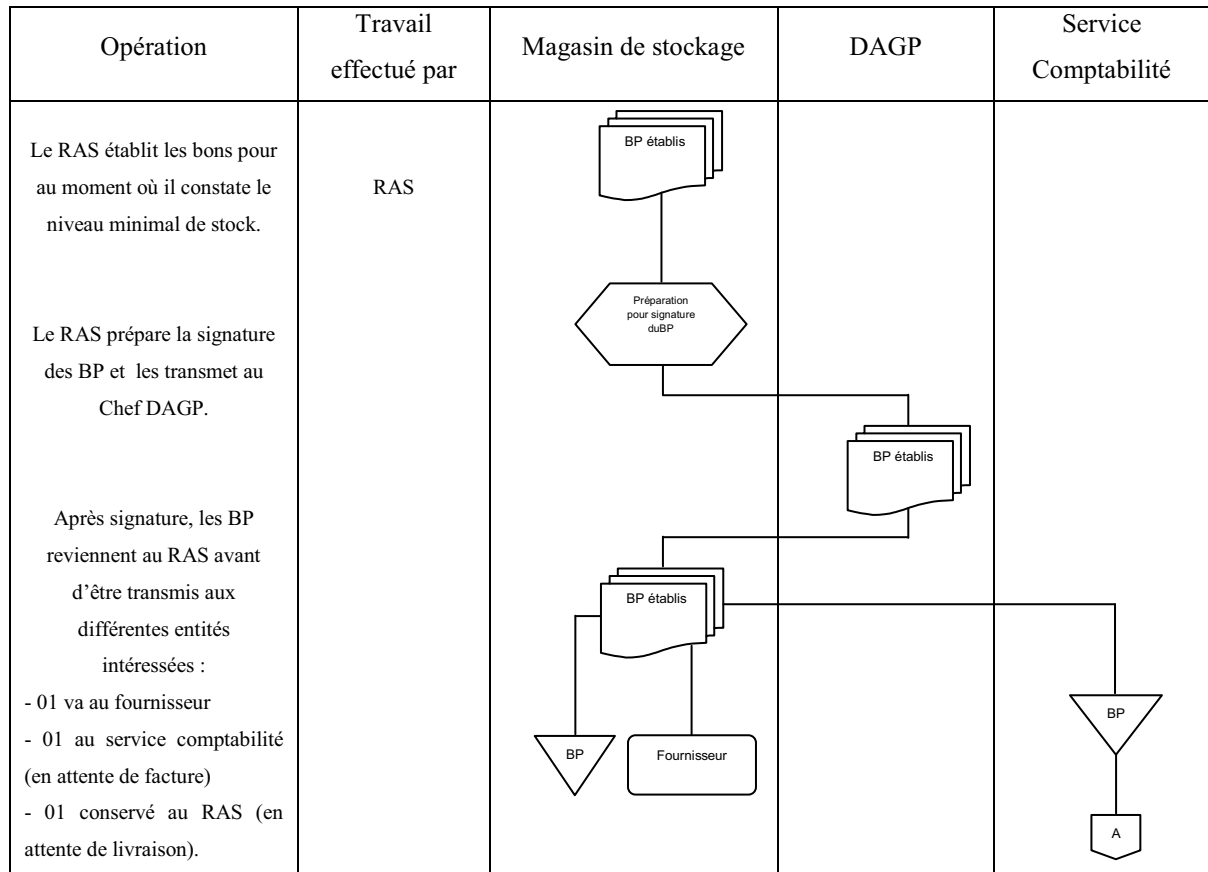
- Le test d'acheminement ou vérification de l'existence du système
- L'évaluation préliminaire
- Le test de permanence ou vérification du fonctionnement du système

Avant de détaillé ces trois éléments, nous allons voir, ci après, le diagramme de circulation des documents évoqué par le DAGP.

Figure 2 : Diagramme de circulation des documents

Symboles

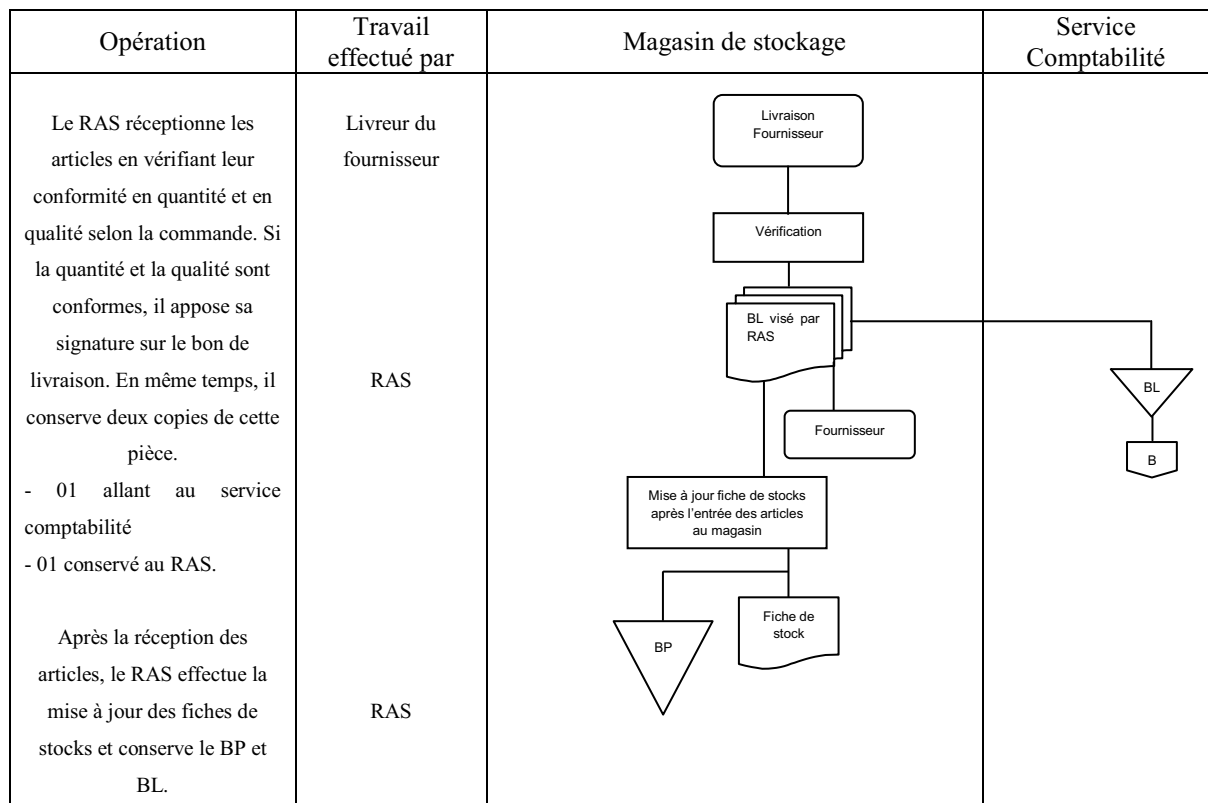
	: Création, préparation d'un document.		: Classement définitif.
	: Approbation, autorisation, opération manuelle.		: Début, origine ou fin, sortie de document en dehors de la société.
	: Contrôle, rapprochement de deux ou plusieurs factures.		: Renvoi à une autre page à un symbole identique portant la même lettre.
	: Vérification, procédé.		: Document.
	: Classement temporaire.		: Ensemble de documents.

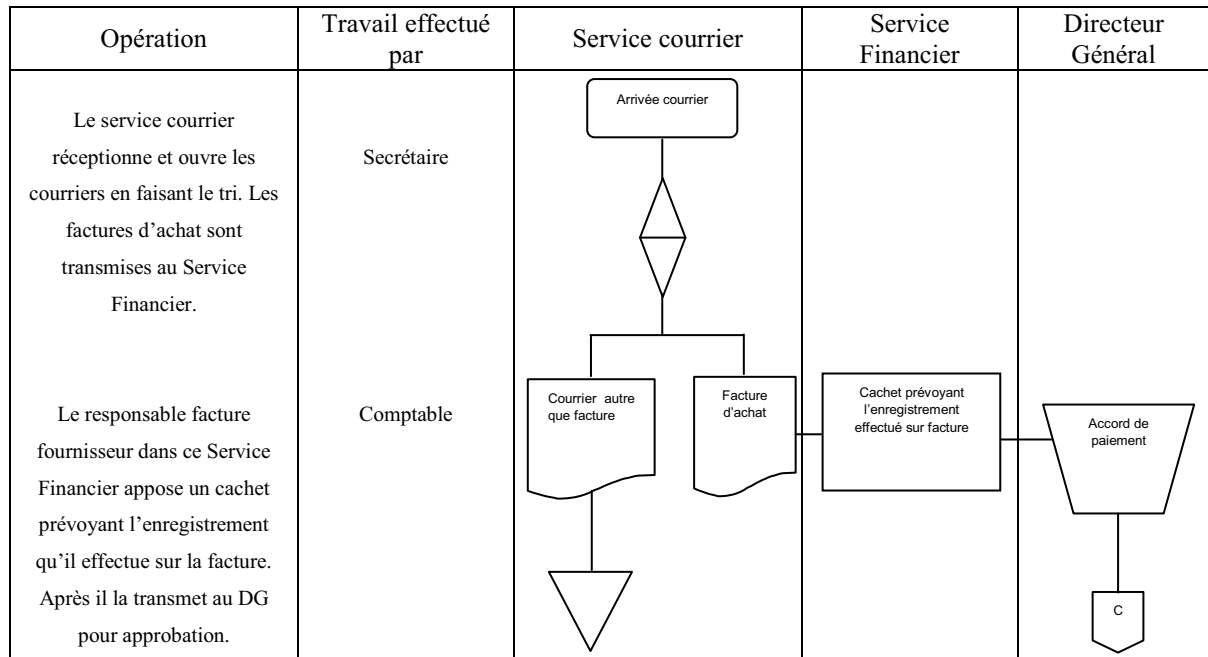


BP : Bon Pour

DAGP : Département des Affaires Générales et du Personnel

RAS : Responsable Achats et Stocks



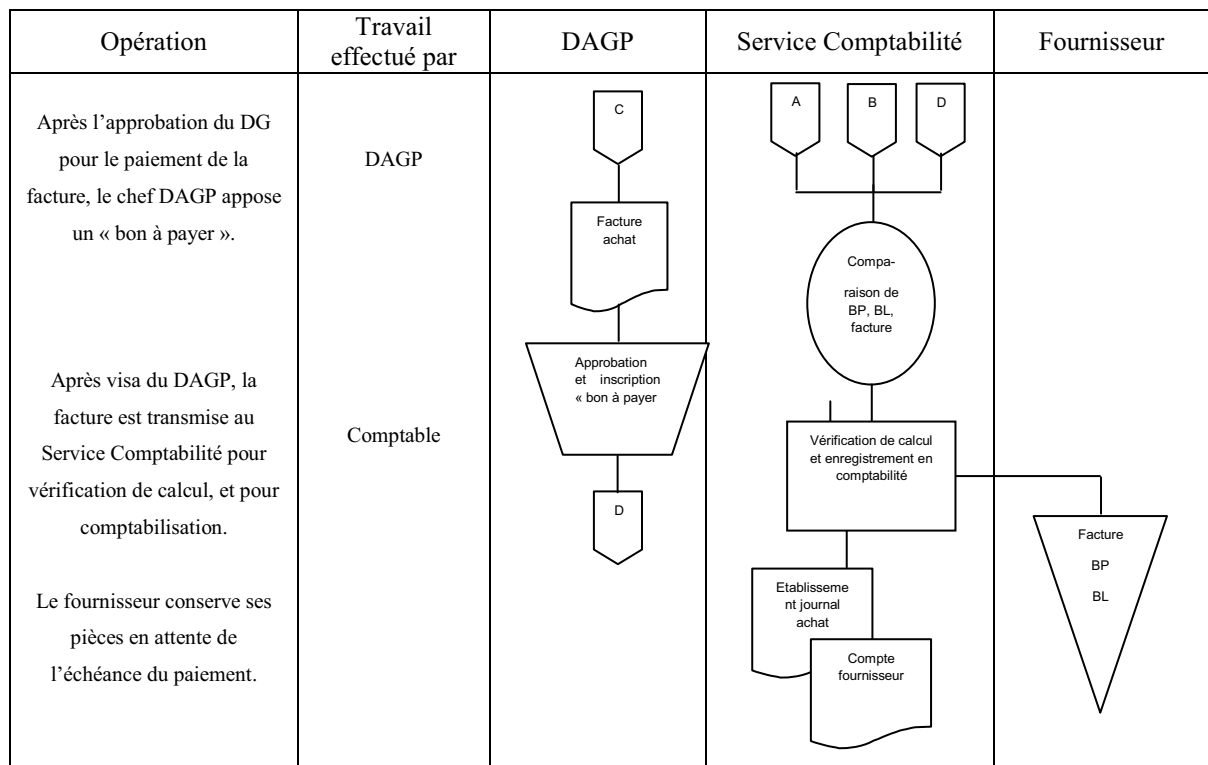


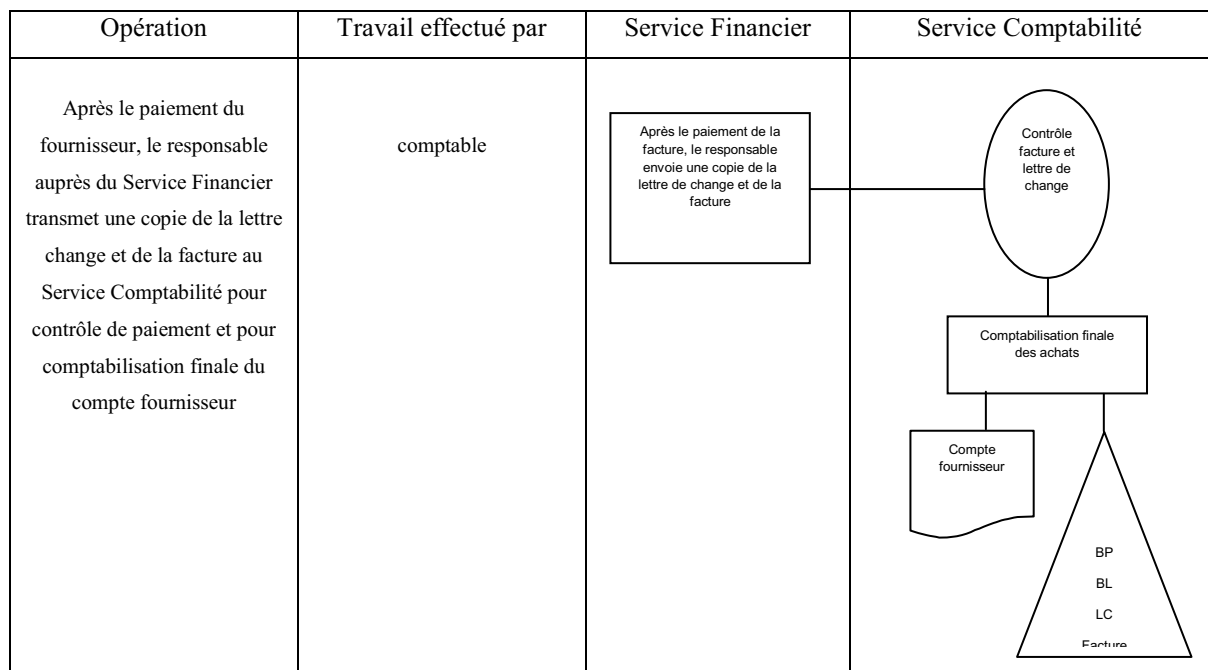
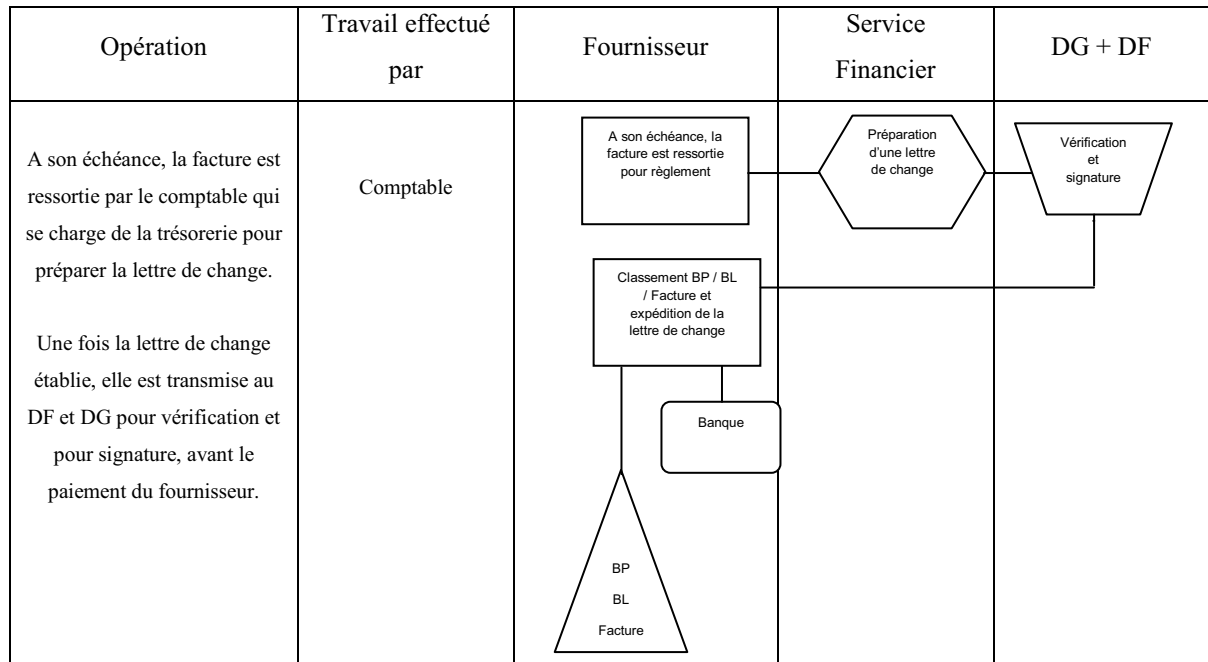
BL : Bon de livraison

BP : Bon pour

DG : Directeur Général

RAS : Responsable achats et stocks





BL : Bon de livraison DF : Directeur Financier

DG : Directeur Général BP : Bon pour

LC : Lettre de change DAGP : Département des Affaires Générales et du Personnel

Source : DAGP

Section 1 : Le test d'acheminement ou vérification de l'existence du système

Ce test permet de s'assurer de la bonne compréhension du système en vigueur. Les cinq (05) transactions suivantes ont été prises au hasard :

Tableau 2 : Test relatif aux vérifications de l'existence du système.

N°	BP	BL	BP / BL / F	FACTURES			PAYES
				N°	Signées	Cachet	
1	09568	060	✓	1361/10	✓	✓	✓
2	09583	098	✓	1575/11	✓	✓	✓
3	09591	163	✓	1700/11	✓	✓	✓
4	10407	462	✓	1944/12	✓	✓	✓
5	10413	350	✓	2319/12	✓	✓	✓

Source : Auteur

BP : bon pour / BL : bon de livraison / F : facture

✓ : signifie mention recherchée retrouvée.

Ø : signifie mention recherchée non retrouvée.

BP/BL/F : Rapprochement du bon pour, bon de livraison et facture.

Ce résultat permet de remarquer que la pratique est conforme à la procédure.

Section 2 : Evaluation préliminaire

C'est une étape très importante pour évaluer le contrôle interne. Il y utilise le questionnaire⁷ y afférent comme outil de travail.

L'évaluation du contrôle interne permet de se faire une opinion sur les points forts et les points faibles du système. Elle permet aussi de découvrir les risques et les anomalies sur l'exécution du système.

Lors de l'évaluation préliminaire, les points forts et les points faibles suivants ont pu être décelés :

Tableau 3 : Les points forts et les points faibles de l'évaluation préliminaire

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Tous les achats par la DAGP ont été effectués à partir de « Bon Pour »	L'achat est lancé par intuition du responsable et non sur la base des demandes d'achat.
Tous les achats ont fait l'objet à la fois de « Bon Pour », de bon de livraison , et de facture .	Les commandes de chaque Direction sont effectuées sur la base du bon pour (et non de bon de commande).
Toutes les factures ont été bien signées par les fournisseurs.	Le bon pour est établi sans consultation des fiches de stocks.

⁷ Cf. annexe 13: Questionnaire de contrôle interne

Les entrées en magasin sont enregistrées dans les fiches de stocks correspondants et comptabilisées.	Le magasin de stockage n'est pas bien aménagé.
Les sorties des stocks sont bien évaluées suivant la méthode CUMP, conformément au paragraphe 333-8 du plan comptable 2005 en cohérence avec les normes comptables internationales.	Le bon de livraison est signé par le responsable achats et stock même sans bon de réception.
Un inventaire physique en qualité, en quantité et en valeur des stocks est bien effectué avant la clôture de chaque exercice.	La Direction Générale n'effectue aucun inventaire inopiné.
Les moyens de paiement comportent bien une double signature des responsables y habilités.	Le service demandeur n'appose pas son visa lors d'une sortie magasin.
Les achats sont réglés par lettre de change	La fonction achat et stock est assurée par une seule personne.
Les factures payées comportent bien la mention « payé »	La société ne procède pas à la consultation de prix avant les achats.
Un bon de sortie est bien établi par le service demandeur.	La SCIPPA, société actionnaire de l'AUXIMAD, assure l'intermédiaire dans les activités d'achats de la Direction Générale.

Source: auteur

Section 3 : Le test de permanence ou vérification du fonctionnement du système

La vérification du fonctionnement du système ne concerne que les points forts prononcés lors de l'évaluation préliminaire du contrôle interne. Son objectif est de vérifier la permanence du système appliqué. Donc, cette procédure permet encore de discerner les points forts et les points faibles de ce fonctionnement.

⁸Paragraphe 333-8 stipule « A leur sortie du magasin ou à l'inventaire, les biens interchangeable (fongibles) sont évalués soit en considérant que le premier bien entré est le premier bien sorti (PEPS/FIFO), soit à leur coût moyen pondéré d'acquisition ou de la production ».

3.1. Test relatif aux « Bons Pour » AUXIMAD

Le lancement du « Bon Pour » AUXIMAD signifie lancement de contrat avec les fournisseurs.

Ce test permet de s'assurer que les « Bon Pour » sont toujours signés par la personne y habilitée, en l'occurrence le DAGP.

Tableau 4 : Test relatif aux bons pour AUXIMAD.

N°	Bons pour	Date	Signatures	
			DAGP	AUTRES
1	09568	15/02/11	✓	Ø
2	09583	06/07/11	✓	Ø
3	09591	13/01/12	✓	Ø
4	10407	26/03/12	✓	Ø
5	10413	28/05/11	✓	Ø

Source : Auteur

✓ : signifie mention recherchée retrouvée.

Ø : signifie mention recherchée non retrouvée.

Ce résultat permet de remarquer que la pratique est conforme à la procédure.

3.2. Test relatif aux bons de livraison fournisseurs

Le test relatif aux bons de livraison permet de détecter si la livraison correspond réellement à la commande et de vérifier la régularité des papiers administratifs des fournisseurs.

Tableau 5 : Test relatif aux bons de livraison fournisseurs.

N°	Bon pour		Bon de livraison				
	N°	date	N°	date	BP/BL	Signature Fournisseur	Cachet Fournisseur
1	09568	15/02/11	009	18/02/11	✓	✓	✓
2	09583	06/07/11	060	18/09/11	✓	Ø	Ø
3	09591	13/01/12	042 048	15/01/12 18/01/12	✓	Ø	Ø
4	10407	26/03/12	098	29/03/12	✓	Ø	Ø
5	10413	28/05/11	127	30/05/12	✓	✓	✓

Source : Auteur

BP/BL : rapprochement entre bon pour et bon de livraison ;

✓ : signifie mention recherchée retrouvée.

Ø : signifie mention recherchée non retrouvée.

Ce résultat de test permet de faire ressortir que sur les cinq (05) bons de livraison, trois (3) ne sont pas conformes aux procédures. Ce résultat permet de déclarer que le contrôle de leur conformité n'est pas systématique au niveau de la Direction Générale.

3.3. Test relatif aux entrées en stock

Cette procédure permet de tester si les entrées figurent réellement dans les fiches de stock. Elle permet aussi de vérifier la véracité des écritures comptables.

Tableau 6 : Test relatif aux entrées en stock.

N°	Articles	Fiches de stock		
		Articles référéncés	Articles enregistrés	Test écritures
1	Chemise cartonnée	✓	✓	✓
2	Enveloppe kraft PM	✓	✓	Ø
3	Stylo bleu	✓	✓	Ø
4	Savonnette	✓	✓	✓
5	Papier A4	✓	✓	Ø

Source : Auteur

✓ : signifie mention recherchée retrouvée.

Ø : signifie mention recherchée non retrouvée.

Ce résultat permet de révéler que les points forts lors de l'évaluation préliminaire se confirment. Les points faibles se concrétisent par les erreurs de calcul sur les trois (3) fiches de stock⁹.

3.4. Test relatif à l'inventaire physique

Ce test permet de s'assurer de la conformité entre le stock physique et le stock comptable.

⁹ Cf. annexe 6: Fiche de stock utilisé par l'AUXIMAD

Tableau 7 : Test relatif à l'inventaire physique.

N°	Articles	SI + entrées	Sortie	SF (1)	Existant réel (2)	Ecart (1)-(2)	Analyse des écarts
1	Chemise cartonnée	11	05	06	02	04	Ø
2	Enveloppe kraft PM	100	07	93	96	-3	Ø
3	Stylo bleu	07	03	04	03	01	Ø
4	Savonnette	17	0	17	08	09	Ø
5	Papier A4	50	08	42	40	02	Ø

Source: Auteur

SI : Stock initial / SF : Stock final;

Stock final = Stock initial + entrée – sortie

✓ : signifie mention recherchée retrouvée.

Ø : signifie mention recherchée non retrouvée.

Ce test permet de déduire que certaines sorties d'articles n'ont pas été enregistrées dans les fiches de stock correspondant ou n'ont pas fait l'objet de bon de sortie.

3.5. Test relatif aux factures fournisseurs

Tableau 8 : Test relatif aux factures fournisseurs.

N°	Factures	Date	n° BP ou BL mentionné sur facture	Avis DG	Visa « Bon à payer »	Paiement factures	Visa « payé »
1	1072/02	26/02/10	Ø	Ø	Ø	✓	Ø
2	1361/10	08/10/11	Ø	Ø	Ø	✓	Ø
3	1483/01	13/01/11	Ø	Ø	Ø	✓	Ø
4	1575/03	30/03/11	✓	Ø	Ø	✓	✓
5	1630/05	28/05/12	✓	Ø	Ø	✓	Ø

Source : Auteur

✓ : signifie mention recherchée retrouvée.

Ø : signifie mention recherchée non retrouvée.

Ce test permet de découvrir que sur les 5 (05) factures testées, aucune n'est conforme au principe d'exécution budgétaire.

3.6. Test relatif aux sorties magasin

Ce test permet de vérifier si les articles sortis en stock ont fait réellement l'objet d'une demande par un service, ont reçu l'accord du DAGP et ont été bien reçus par le service demandeur.

Tableau 9 : Test relatif aux sorties magasin.

N°	Bon de sortie magasin ¹⁰	Date	Articles référencés	Visa		Visa reçu du service demandeur
				Service demandeur	Chef DAGP	
1	6551-FIN	12/11	✓	✓	✓	Ø
2	6555-FIN	03/11	✓	✓	✓	Ø
3	6561-FIN	08/11	✓	✓	✓	Ø
4	6563-FIN	11/11	✓	✓	✓	Ø
5	6301-DC	07/12	✓	✓	Ø	Ø

Source : Auteur

✓ : signifie mention recherchée retrouvée.

Ø : signifie mention recherchée non retrouvée.

Il résulte de ce test que des articles sont sortis du magasin de stockage même sans l'accord du DAGP ni visa du service demandeur.

Durant le premier chapitre, nous avons effectués différents tests ainsi qu'une évaluation préliminaire. Les résultats de ces derniers vont ensuite faire l'objet de vérification de la première hypothèse lors de la partie discussions.

Le second chapitre va nous montrer le second résultat fixé préalablement.

CHAPITRE II : Les charges au niveau du cycle achat diminuent

Il s'agit ici de mettre en exergue les différents facteurs qui font augmenter les charges au niveau du cycle achat. Ainsi, les résultats porteront sur les éléments suivants :

- Suivi de la commande jusqu' au paiement
- Analyse des achats consommés des années 2008 et 2009.

¹⁰Le bon de sortie magasin sera présenté en annexe 10.

Section 1 : Suivi de la commande jusqu' au paiement

Un échantillon de transaction a été pris au hasard pour suivre la démarche adoptée par la société pour effectuer un achat de marchandises.

➤ Echantillon du « BON POUR »

Le « bon pour » est la pièce utilisée par la société pour effectuer une commande de marchandises. Ce « bon pour »¹¹ est adressé à la SCIPPA, fournisseur intermédiaire de l'AUXIMAD.

Tableau 10 : Echantillon de « Bon pour »

DESIGNATION	QUANTITE
HP 12A	10
Colle de bar	24
Registre	20
Bloc note PM	30
Bloc note GM	30

Source : AUXIMAD 2012

Ce résultat nous permet de dire que la commande de la société est lancée sur la base du « bon pour » comme déjà annoncé dans le résultat 1 durant le test de permanence.

Après le lancement du « bon pour », la SCIPPA transcrit celui-ci sous forme de bon de commande¹² à la société BUCOMAD. Par la suite, ce dernier livre les marchandises accompagnées du bon de livraison et de la facture¹³ à la SCIPPA.

Tableau 11 : Echantillon de la facture de BUCOMAD à la SCIPPA

QUANTITE	DESIGNATION	PRIX U.HT	MONTANT HT
10	HP 12A	285.000	2.850.000
24	Colle de bar	1.000	24.000
20	Registre	10.500	210.000
30	Bloc note PM	1.500	45.000
30	Bloc note GM	2.300	69.000
TOTAL HT			3.198.000
TVA 20%			639.600
TOTAL TTC			3.837.600

Source : AUXIMAD 2012

Après avoir effectué l'achat auprès de BUCOMAD, la SCIPPA effectue la livraison à la société AUXIMAD et lui délivre le bon de livraison/facture:

¹¹ Cf. annexe 7: « Bon pour » de l'AUXIMAD à la SCIPPA

¹² Cf. annexe 8 : « Bon de commande » envoyé par la SCIPPA à la BUCOMAD

¹³ Cf. annexe 9: Facture envoyé par la BUCOMAD à la SCIPPA

Tableau 12 : Echantillon de bon de livraison/facture de la SCIPPA à l'AUXIMAD

QUANTITE	DESIGNATION	PRIX U.HT	MONTANT HT
10	HP 12A	307.800	3.078.000
24	Colle de bar	1.090	26.160
20	Registre	11.445	228.900
30	Bloc note PM	1.635	49.050
30	Bloc note GM	2.507	75.210
TOTAL HT			3.457.320
TVA 20%			691.464
TOTAL TTC			4.148.784

Source : AUXIMAD 2012

La comparaison de ces deux bons de livraison/factures permet de constater que la SCIPPA a appliqué une marge sur les marchandises qu'elle livre à la société AUXIMAD.

Enfin, après avoir constaté la conformité des marchandises, la société AUXIMAD procède au paiement de la facture ci-dessus. Pour ce cas, la facture a été payée par lettre de change¹⁴.

Section 2 : Analyse des achats consommés des années 2008 et 2009

Nous donnons dans le tableau ci-après des extraits des comptes de résultat des années 2008 et 2009 pour lesquelles nous disposons des ventilations des achats consommés.

Tableau 13 : Extrait des comptes de résultats 2008 et 2009 (en millions d'Ariary)

RUBRIQUES	2008	2009
Autres fournitures de bureau	131,4	107,2
Fournitures administratives	38,3	38,1
Sous total (A)	169,7	145,3
Total des achats consommés de l'exercice (B)	913,3	718,0
A/B (en pourcentage)	18,58%	20,24%
Total chiffre d'affaires (C)	4 629,1	4 262,4
B/C (en pourcentage)	19,73%	16,84%

Source : AUXIMAD 2012

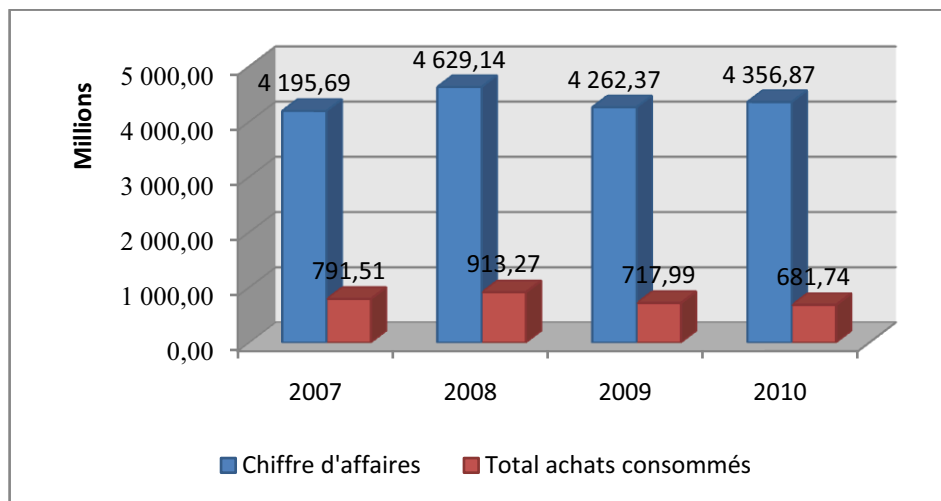
¹⁴ Cf. annexe 12 : Echantillon de lettre de change

La lecture de ce tableau nous permet de constater que le montant des achats consommés fournis par la SCIPPA est relativement important. En effet,

- les achats effectués par l'intermédiaire de la SCIPPA représentent respectivement 18 et 20% du total des achats consommés ;
- les achats consommés représentent respectivement 16 et 20% du chiffre d'affaires.

Graphiquement, l'évolution des achats consommés par rapport au chiffre d'affaires se présente comme suit :

Figure 3 : Evolution des achats consommés et du chiffre d'affaires



Source : investigation personnelle

Durant ce deuxième chapitre, des échantillons de Bon ont été vérifiés, des factures établies respectivement par la SCIPPA et la BUCOMAD ont été comparées, et quelques extraits des comptes de résultats ont été analysés afin de voir l'importance des achats consommés par rapport au chiffre d'affaires.

Pour la troisième et dernière partie, nous allons discuter les résultats de chaque hypothèse énoncée précédemment. Ensuite, nous procéderons à la vérification de ces hypothèses avant de pouvoir suggérer des solutions.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : Discussions

La partie discussion relate les différentes théories de divers auteurs ou des divers cours durant le cursus universitaire et discute les résultats obtenus lors de la deuxième partie et que nous avons formulés respectivement comme suit: « Une importance particulière est portée à l'endroit du contrôle interne » et « Les charges au niveau du cycle achat diminuent ».

Section 1 : Discussions du résultat 1

Nous évoquerons dans cette section l'identification des risques que peuvent générer les points faibles du système décelés lors de l'évaluation préliminaire du contrôle interne et lors du test de permanence en la divisant en deux catégories, c'est-à-dire les faiblesses de conception et celles d'application.

1.1. Faiblesses de conception

FAIBLESSES DE CONCEPTION	RISQUES
Inexistence de demande d'achat : la commande est lancée par intuition, et sans la demande d'achat formulée par les services utilisateurs.	Ce système peut conduire à faire des achats excessifs pouvant augmenter les coûts de stockage, sinon, des achats insuffisants pouvant engendrer un retard de travail et des frais excessifs de réapprovisionnement.
Commande lancée sur la base du « bon pour »	Le « bon pour » n'est pas un document officiel requis pour une commande. Seul le bon de commande constitue le document valable établi par l'acheteur pour matérialiser une commande. Donc, la valeur juridique du « bon pour » présente un risque.
Absence de séparation de fonction aux niveaux achats et stock.	Ce système ne garantit pas la sauvegarde du patrimoine de la direction générale, car une seule personne est chargée de tout sans possibilité de contrôle réciproque.

Absence de localisation ordonnée des articles en magasin	L'absence de codification et de classification de certains articles rend difficile les manipulations et occasionne un retard de comptage lors de l'inventaire physique.
Inexistence de seuil limite autorisé sur la commande	Cette méthode ne garantit pas la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise car il n'existe pas de moyen pour assurer la régulation des dépenses. Ce qui peut diminuer le résultat de la société en fin d'exercice.
Inexistence de bon de réception	L'absence de bon accusant réception des articles entrés en magasin prive le responsable achats et stocks de pièce justifiant la réception d'articles conformes à la commande. Ce qui peut engendrer un retard de travail et un surplus de coût pour le retour éventuel des articles.
Absence de manuel de procédures	L'absence de manuel de procédure risque de créer une confusion totale d'attribution et de circuit.
Inexistence de consultation de prix	L'absence de consultation de prix est à l'origine de passation de commandes non raisonnables. En plus, un fournisseur choisi sans consultation préalable de prix risque d'imposer ses conditions en raison de sa position privilégiée. Enfin, un problème d'approvisionnement peut surgir en cas d'éventuel catastrophe affectant ce fournisseur (incendie, grève, etc.).
Le recours à la SCIPPA comme un intermédiaire dans les activités d'achats	Ce recours est source d'augmentation des charges pour l'AUXIMAD.

1.2. Faiblesses d'applications

FAIBLESSES D'APPLICATION	RISQUES
Etablissement du « bon pour » sans consultation des fiches de stocks	Ce système risque d'engager des commandes inutiles occasionnant un sur-stockage d'articles ou, dans le cas contraire, produisant un frais excessif de réapprovisionnement.
Existence de « bon pour » signé et non annulé après paiement de la facture correspondante	La non-annulation d'une telle pièce est à l'origine d'une réutilisation frauduleuse entraînant le paiement de factures fictives.
Absence de contrôle de conformité du bon de livraison	La direction Générale risque de s'enliser dans un problème contentieux si les articles reçus proviennent d'un détournement ou vol.
Inexistence d'inventaire inopiné	Cette situation favorise des erreurs et ne garantit pas la fiabilité des fiches de stocks.
Inexistence de visa reçu du service demandeur lors d'une sortie magasin	Aucune preuve de sortie des articles concernés au magasin n'est disponible au niveau du responsable achat et stock, lequel risque d'être soupçonné par ses supérieurs sur sa façon de gérer les stocks.
Non respect du principe d'exécution budgétaire	Cette situation risque d'engendrer un dépassement des dépenses engagées par rapport au budget établi.

De ces discussions nous pouvons confirmer la première hypothèse énoncée auparavant disant que la direction générale minimise l'importance du CI au niveau du cycle achat.

Section 2 : Discussions du résultat 2

2.1. Suivie de la commande jusqu'au paiement

A partir du résultat énoncée auparavant, nous pourrions confirmer la faiblesse de conception de l'entreprise tout d'abord par le lancement de la commande sur la base du « bon pour », puis par l'absence de consultation de prix.

Selon certains auteurs, bien souvent, l'entreprise a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords exprès ou simplement tacites. Elle n'éprouve ainsi, le besoin de recourir aux services d'autres fournisseurs que pour habituels ne sont pas en mesure de la satisfaire. Cette situation qui semble de tout repos n'est pas toujours à l'intérêt de la société.

En effet, pour obtenir l'assurance que les approvisionnements sont effectués auprès des fournisseurs pratiquant les meilleurs conditions de prix, de qualité et de délai de livraison et éventuellement de service après vente, il est nécessaire qu'une consultation régulière des fournisseurs soit faite et que dans la mesure du possible, soit tenue une banque de données relatives aux produits les plus important et à leurs fournisseurs les plus compétitifs.

Ceci évitera l'inconvénient résultant de l'habitude d'achat faisant que l'on accepte quelque fois, n'importe quoi à n'importe quel prix sans réagir, ou en réagissant timidement.

La consultation peut être faite par écrit ou verbalement. Dans ce dernier cas, il importe qu'elle soit confirmée par écrit. Les conditions proposées doivent également pouvoir être garanties pour une période déterminée.

Ainsi, le tableau ci-après discutera la marge majorer par le fournisseur intermédiaire de l'AUXIMAD.

Tableau 14 : Marge majorer par la SCIPPA

QUANTITE	DESIGNATION	BUCOMAD		SCIPPA		MARGE SCIPPA
		P.U	Montant	P.U	Montant	
10	HP 12A	285000	2 850000	307800	3 078000	8%
24	Colle de bar	1000	24000	1090	26 160	9%
20	Registre	10500	210000	11445	228 900	9%
30	Bloc note PM	1500	45000	1635	49 050	9%
30	Bloc note GM	2300	69000	2507	75 210	9%
		Sous total	3 198 000	Sous total	3 457 320	
		TVA 20%	639 600	TVA 20%	691464	
		TOTAL	3 837 600	TOTAL	4 148 784	

Source : Auteur

D'après ce résultat, le coût des articles aurait été moins cher de 9% s'ils ont été achetés directement auprès de la BUCOMAD. Ce qui implique indiscutablement une majoration des charges.

2.2. Analyse des achats consommés des années 2008 et 2009

Dans le tableau ci-dessous, nous avons repris certains éléments des comptes de résultat 2008 et 2009, d'une part, et substitué les prix des achats consommés fournis par la SCIPPA à ceux de la BUCOMAD en tenant compte de la marge prélevée par la SCIPPA, d'autre part.

Tableau 15 : Comparaison des prix de la SCIPPA et de la BUCOMAD (en millions d'Ariary)

RUBRIQUES	2008		2009		ECART	
	AU PRIX SCIPPA	AU PRIX BUCOMAD	AU PRIX SCIPPA	AU PRIX BUCOMAD	2008	2009
Total achats consommés achetés auprès SCIPPA (A)	169,7	154,4	145,3	132,2	15,3	13,1
Total achats consommés de l'exercice (B)	913,3	898,0	718,0	704,9	15,3	13,1
A/B	18,58%	17,19%	20,24%	18,75%		
Total chiffre d'affaires (C)	4 629,1	4 629,1	4 262,4	4 262,4		
B/C	19,73%	19,40%	16,84%	16,54%		
Résultat avant impôt	61,1	76,4	(65,7)	(52,6)	15,3	13,1

Source : Auteur

La lecture de ce tableau nous permet de dire que la société AUXIMAD a gaspillé respectivement 15,3 et 13,1 millions d'ariary en 2008 et 2009 compte tenu de l'absence de consultation de prix ainsi que de sa volonté de recourir à un intermédiaire.

De ces discussions nous pouvons confirmer la seconde hypothèse énoncée auparavant disant que l'amélioration du CI du cycle achat contribue à une diminution des charges.

Dans le chapitre suivant, nous allons suggérer des recommandations sur les différentes faiblesses de la société.

CHAPITRE II : Recommandations

De tout ce qui précède, nous avons pu confirmer que la direction générale minimise l'importance du CI au niveau du cycle achat alors que son amélioration contribue à une diminution des charges.

Partant de cette situation, et aux fins de permettre à la société AUXIMAD de perfectionner le cycle achat, nous nous permettons de proposer dans cette partie quelques recommandations inhérentes aux différentes faiblesses décelées. Comme dans le cadre des discussions, ces recommandations seront traitées sous les angles respectivement conception et application.

Section 1 : Système de conception

Elaboration d'une demande d'achat

Il serait préférable que la Direction Générale de l'AUXIMAD élabore une « Demande d'achat ».

La demande d'achat est un imprimé interne de la société à remplir par tout service initiateur d'achat. Il est généralement établi en double exemplaire dont une copie à conserver par l'émetteur dans son chrono, l'original allant au service achat.

Pour le cas de la Direction Générale de l'AUXIMAD, chaque service devrait dresser et envoyer une demande d'achat en fonction de ses besoins en fournitures. Si les articles demandés existent déjà en stock, le responsable magasin établit un bon de sortie magasin. Dans le cas contraire, il faudrait passer à la mise en concurrence des fournisseurs pour procéder aux achats des articles demandés.

La demande d'achat comporte plusieurs avantages. Elle permet :

- d'éviter l'égarement des informations (feuilles volantes, demandes verbales, etc.) ;
- d'accélérer l'envoi du bon de commande ;
- de suivre et de contrôler les demandes par service afin de s'assurer que les budgets alloués ne soient pas dépassés ;
- de pouvoir établir une prévision actualisée sur la base des consommations par service.

La demande d'achat devrait être signée par le demandeur selon la position hiérarchique et, éventuellement, approuvée par l'autorité habilitée.

Pour une bonne organisation de la fonction achat, les personnes habilitées à établir les demandes d'achat devraient être nommément connues et le service achat devrait refuser toute demande formulée par d'autres agents.

En général, la demande d'achat devrait mentionner les renseignements ci-après : numéro, date et référence du service qui l'a créée. Elle devrait comporter une description complète du matériel désiré, sa quantité ainsi que les conditions de livraison convenues.

Figure 4 : Modèle typique de demande d'achat

DEMANDE D'ACHAT				
<i>Pour l'acheteur :</i> <i>Veillez commander ce qui suit et</i> <i>Livrer à.....</i>		<i>Service.....</i> <i>Demande d'achat n°.....</i> <i>Date.....</i> <i>Demandée par.....</i> <i>Approuvée par.....</i> <i>Vérifiée par.....</i>		
<i>Destination</i>	<i>Expédition :</i>	<i>Condition de paiement :</i>		
<i>Quantité</i>	<i>Description</i>	<i>Quantité en stock</i>	<i>Consommation moyenne</i>	<i>Prix</i>
<i>Indications particulières :</i>				
<i>Commandé à.....</i> <i>Date de commande.....</i> <i>Motif.....</i> <i>Affectation.....</i>		<i>Commande d'achat n°.....</i> <i>Approuvée par.....</i> <i>Contrôlée par.....</i>		

Source : La fonction d'approvisionnement dans l'entreprise (1961).

Commande lancée sur la base du « Bon de commande»

Il serait souhaitable de changer le « Bon pour » par un « Bon de commande ».

En effet, le « Bon pour » n'est pas un document officiel approprié à une commande. Seul le bon de commande, détaillant les articles à acheter avec toutes les conditions utiles à la bonne exécution, convient comme document à établir par l'acheteur sur la base des demandes d'achat.

Il est généralement établi par l'acheteur en triple exemplaire. Un exemplaire original allant au fournisseur, une souche pour le service achat, un autre double pour le magasin pour servir de base de contrôle de la réception.

Le bon de commande permet de disposer des avantages suivants :

- éviter une commande inutile ;
- faire un contrôle réciproque entre demande d'achat et bon de commande.

Généralement, sur le bon de commande devraient figurer les mentions suivantes : numéro, date d'émission, nom et adresse du destinataire, quantité et description des articles commandés, date de livraison demandée, adresse d'expédition, prix, condition de paiement et conditions générales de commande .

Figure 5 : Modèle typique du bon de commande

TREFILERIE & CABLERIE JULIEN WURTH & Cie TRECA et PULLMAN USINE DE REICHSHOFFEN (BAS-RHIN) TEL. 09.01.14 A NIEDERBRONN -----		
DIRECTION GENERALE 10, RUE DE LAPEPINIERE PARIS-8 ----- TELEPHONE : 387 55 69 TELEGRAPHE : TRECARITZ-PARIS ----- SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITE CAPITAL 1 560 000 Francs ----- RC. SEINE 55 B 10.692 RC. VERSAILLES 55 B 317 RC. STRASBOURG 55 B 388 RP. SEINE 20 413 C.A.O. RP. STRASBOURG 190 ----- CCP STRASBOURG 152-34 INSEE 192/67/388/0001		
<i>Marchandises à nous livrer à nos conditions générales d'achat inscrites au verso, sous réserve des conditions spéciales indiquées ci-dessous.</i> <i>Bulletin de livraison et facture en triple exemplaire à nous adresser le jour de l'expédition.</i>		COMMANDE N° : Référence : REICHSHOFFEN, le.....
QUANTITES	DESIGNATION DES MARCHANDISES	PRIX
Confirmation de : Délai de livraison : Mode d'expédition : Mode de paiement :		TREFILERIE & CABLERIE JULIEN WURTH & Cie Le Directeur de l'Usine de Reichshoffen

Source : Economie et organisation de l'entreprise (1969)

Séparation de fonctions du responsable achats et stocks

Il serait nécessaire de scinder la fonction au niveau du responsable achats et stocks, afin de mettre en place un contrôle réciproque, de la façon suivante :

- Créer un service à part, c'est-à-dire un autre qui effectue des achats. Il assurerait la gestion des demandes d'achats émanant des différents services utilisateurs, la gestion des demandes de sorties d'articles au magasin, la gestion des bons de commande passés aux fournisseurs, la sélection des fournisseurs, la tenue des fichiers fournisseurs et la gestion des stocks sur fichier informatique en facilitant ainsi la prise de décision.

Si le service achats remarque que les articles demandés existent au magasin, il exécute la demande de leur sortie au magasinier après l'avis du DAGP. Dans le cas contraire, il établit un bon de commande.

- L'ancien responsable achats et stocks se chargerait des mouvements d'articles au magasin et de la tenue manuelle des fiches de stocks. Il assurerait aussi la réception des articles livrés par les fournisseurs en tant que magasinier.
- Le DAGP est ordonnateur du mouvement des articles et signataire des demandes de sortie d'articles du magasin et des bons de commande à passer aux fournisseurs.
- Lors de l'inventaire, le magasinier devrait être assisté par le DAGP, le Chef Comptable et le Directeur Financier.

Il s'en suivrait une modification du nombre de bons de commande établis lors de leur lancement et de l'organigramme du Département des Affaires Générales et du Personnel (DAGP):

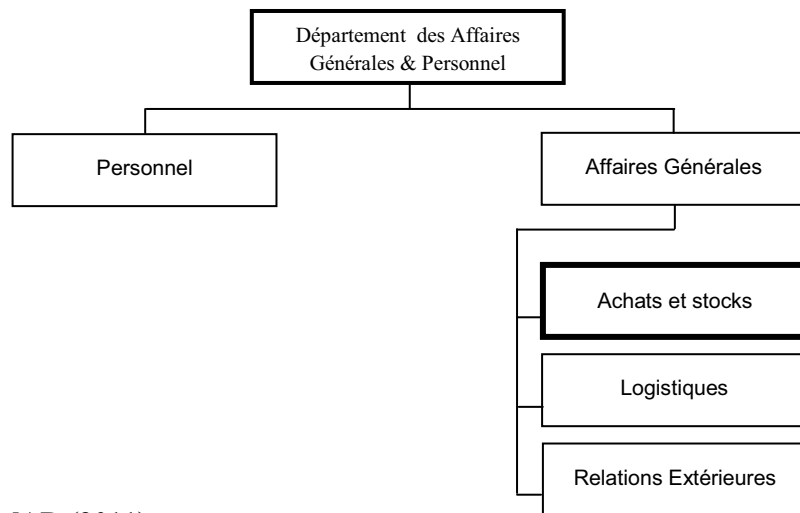
❖ A propos du bon de commande

La création d'un nouveau service provoquerait un changement du nombre de bons de commande. Il serait souhaitable de les établir en cinq exemplaires à répartir comme suit :

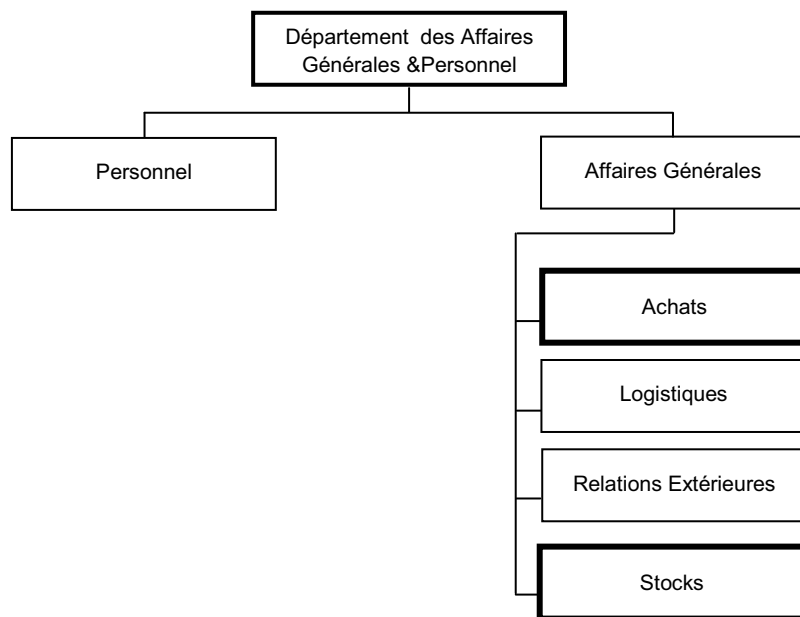
- Un (01) exemplaire original destiné aux fournisseurs ;
- Un (01) double pour accusé de réception ;
- Un (01) double allant au Service de la Comptabilité en attente des factures ;
- Un (01) double destiné au magasinier servant de base pour réceptionner la livraison ;
- Un (01) double conservé au service achats.

❖ A propos de l'organigramme

La création de ce nouveau service aurait aussi un impact sur l'organigramme du Département des Affaires Générales et du Personnel.

Figure 6 : Ancien organigramme du DAGP

Source : AUXIMAD (2011)

Figure 7 : Nouvel organigramme du DAGP proposé

Source : Auteur

Localisation ordonnée des articles en magasin

Il serait souhaitable d'ordonner la localisation des articles au magasin de stockage de la Direction Générale.

D'abord, il faudrait codifier systématiquement les articles en magasin. La codification consisterait, après inventaire, à classer les articles par famille et à donner un code numérique

et ou alphanumérique à chaque article de même famille. Le code devrait être facilement identifiable par les utilisateurs et exploitable grâce à l'outil informatique.

La codification permettrait :

- Une recherche rapide et structurée des articles ;
- Un rangement judicieux des articles et un regroupement adapté à leur destination ;
- Une base statistique puissante et simple à exploiter ;
- Un regroupement des éléments ayant des caractéristiques identiques ;

Le code aurait des caractéristiques particulières. Il devrait être :

- **Précis** : Chaque article ne devrait avoir qu'une seule référence et chaque référence ne devrait représenter qu'un seul article ;
- **Souple** : un bon système de codification devrait facilement permettre l'introduction de nouvelles références et ceci sans perturber la logique du système de codification ;
- **Homogène** : le code devrait être homogène par le nombre de caractères qu'il comporte (même nombre de caractères, chiffres ou lettres), par sa structure et sa composition, afin d'éviter les erreurs dues à des reports incomplets ;
- **Pérenne** : un système de codification serait en général conçu pour durer de nombreuses années ; il faudrait donc veiller à y donner suffisamment de flexibilité pour en assurer la pérennité.

Par ailleurs, il serait nécessaire de classer les articles suivant leurs emplacements. Le choix de l'emplacement est effectué :

- en fonction du volume des articles : les articles encombrants sont placés près de la zone d'entrée et de sortie du magasin de stocks,
- en fonction de leur poids : les articles légers placés en hauteur, les lourds rangés au ras du sol,
- en fonction de leur rotation : les articles à forte rotation seront plus accessibles que ceux à faible rotation.

A ce propos, la rotation des articles pourrait utiliser « la méthode de Pareto » dite des 20/80.

L'analyse de Pareto distingue trois classes distinctes, à savoir :

Classe A. Articles à forte rotation : 20% d'articles pour 80% de mouvements ;

Classe B. Rotation moyenne : 30 à 40% d'articles pour 10 à 15% de mouvements ;

Classe C. Rotation faible : 40 à 60% d'articles pour 5% de mouvements.

Pour l'optimisation fonctionnelle du magasin, il faudrait stocker les articles de la classe « A » le plus près possible du lieu de distribution. Quant au classement des articles, il permettrait

d'obtenir sur leur déplacement une facilité d'accès, une vaste surface de stockage et des allées de circulation commodes.

Mise en place d'un seuil limite autorisé sur la commande

Il serait souhaitable de définir le seuil limite autorisé de commande. A titre d'exemple :

- Montant inférieur à 1 000 000 ariary à faire signer par le DAGP ;
- Montant supérieur à 1 000 000 ariary, par le Directeur Financier ou le Directeur Général.

Elaboration de bon de réception

Il serait préférable d'élaborer un « Bon de réception » interne à la Direction Générale.

Le bon de réception est un document pré numéroté en triple exemplaire établi par l'acheteur lors de la réception des articles, pour matérialiser la bonne exécution de la commande.

Il permet de :

- Effectuer un contrôle entre la demande d'achat, le bon de commande, le bon de livraison et les factures fournisseurs;
- Mettre à jour les fiches de stocks.

Le bon qui est établi par le magasinier dès réception de la commande se répartit comme suit :

- Un (01) remis au fournisseur pour certification du service fait ;
- Un (01) conservé au magasin ;
- Un (01) allant au service achats pour compte rendu de la réception de la commande ;
- Un (01) envoyé au Service Comptabilité en attente de facture.

Sur le bon de réception devraient être mentionnés le numéro de série, la date, le nom du fournisseur, le nom du livreur, la référence de la demande d'achat et du bon de commande, la désignation des articles, le prix unitaire, la quantité, le conditionnement.

Figure 8 : Exemple typique du bon de réception

BON DE RECEPTION										Emetteur : LUCAS Magasin : EST ABOBO		
Numéro : R-245-586 Date : 20/10/2005												
ITEM N°	Demande D'achat (DA)	Commande d'achat	Code article	Désignation	Fabricant (FAB)	Réf. FAB	U	Quantité commandée	Quantité livrée	Entrée MAG	EMPL	
1	144-253-1	21147	568921	Lampe 60W/200V	MAZDA	B22	P	100	20		D12	
2	144-253-1	21147	365214	Lampe 100W/200V	MAZDA	E27	P	100	20		D13	
3												
4												
5												
Colonne dans laquelle le magasinier indique les entrées effectives en stock												
6												
7												
8												
...												

Source : www.logistiqueconseil.org

Instauration d'un manuel de procédures

Il serait préférable d'élaborer un manuel de procédures pour la conduite des opérations au sein de la Direction Générale. Ce manuel pourra être conçu par une équipe multidisciplinaire de la société AUXIMAD ou par un consultant externe. D'une manière générale, un manuel de procédures a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'activité et permet notamment :

- de définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'entité ;
- de tracer les filières que devront emprunter les pièces justificatives tant interne qu'externe ;
- de définir les attributions dévolues aux différentes entités à chaque étape d'exécutions d'opérations ;
- de connaître les outils dont doivent disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations ;
- d'identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer à priori ou à posteriori ;
- d'indiquer la responsabilité de chacun dans les procédures administratives, le schéma de traitement des dossiers et la modalité de gestion de travail ;
- de rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits de l'information (circulation des documents) ;
- enfin, de mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

Donc, « la rédaction de manuel de procédures permettrait de définir clairement les responsabilités de chacun et les supervisions exigées »¹⁵, afin de mettre en place un contrôle interne indispensable pour assurer la fiabilité de la fonction achat.

Il serait nécessaire de réviser le manuel de procédures en fonction des changements qui pourraient intervenir dans l'organisation du service, par exemple le recrutement, la nouvelle répartition des fonctions, etc. et des éventuelles recommandations qui pourraient émaner des intervenants externes (expert comptable, etc.).

Automatisation de la gestion de stock

Il serait nécessaire d'automatiser la gestion de stock de la Direction Générale. En se référant à l'organigramme administratif de la société AUXIMAD, la Direction Générale dispose d'un Service Informatique chargé de l'informatisation du travail. Ce service devrait disposer d'un logiciel de gestion de stock, sinon il faudrait le programmer dans un Microsoft Excel.

¹⁵MIKOL, Alain. DELVAILLE, Pascale. HEBERT, Catherine. STOLOWY, Hervé. Révision, Evaluation, et Contrôle Interne, Paris, CLET DUNOD, 1992, p.327.

Recours à la consultation de prix

Il serait préférable d'instaurer un système d'appel d'offres pour la mise en concurrence des fournisseurs, afin de pouvoir choisir le fournisseur le moins disant. Les fournisseurs sont retenus en fonction des facteurs ci-après : la qualité des articles, la quantité, la marque, l'emballage, le prix, le délai de livraison, le mode de transport, le lieu de livraison, le mode de règlement, etc.

Une fois ces critères bien définis, il serait possible d'effectuer, à titre de proposition, les commandes « ouvertes » ou « générales ».

La commande « ouverte » est un système établi au sein d'une société, suivant la prévision de consommation en fournitures en une année, d'acheter en une fois en grande quantité les articles pour obtenir le maximum de réduction compte tenu de la quantité commandée. En outre, ce système permet de ne pas subir le coût de transport à répétition et élevé et, surtout, les fluctuations de prix des articles.

Désintermédiation des achats

Il serait recommandé de rompre le contrat avec l'actionnaire SCIPPA. L'article 464 de la loi n°2003-036 du 30 janvier 2004 portant sur les Sociétés commerciales précise en son alinéa 1 que *« Toute convention entre une société anonyme et l'un de ses administrateurs, directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints doit être soumise à l'autorisation préalable du conseil d'administration ou, si les statuts le prévoient, à la ratification de celui-ci »*.

Et puis, l'article 465 stipule en son alinéa 1 que toutes *« L'autorisation n'est pas nécessaire lorsque les conventions portent sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. »*

Les alinéas 2 et 3 dudit article précise respectivement que *« Les opérations courantes sont celles qui sont effectuées par une société, d'une manière habituelle, dans le cadre de ses activités »*, et que «

Les conditions normales sont celles qui sont appliquées, pour des conventions semblables, non seulement par la société en cause, mais également par les autres sociétés du même secteur d'activité ».

Section 2 : Système d'application

Lancement de commande après consultation préalable des fiches de stocks

En se référant aux solutions antérieures, le « bon pour » devrait être remplacé par un « bon de commande ». Pour plus de précision, il serait nécessaire de consulter au préalable les fiches de stocks des articles avant de remplir le bon de commande.

Annulation des « bon pour » signés après de la facture correspondante

Il serait souhaitable de remplacer le « bon pour » par un bon de commande lequel devra être annulé après paiement de la facture correspondante

Contrôle de conformité du fournisseur avant établissement de bon de réception

Il serait préférable de contrôler la conformité de la signature et du cachet du fournisseur avant d'établir un bon de réception.

Recours aux inventaires inopinés

Il serait intéressant de procéder dorénavant à des inventaires inopinés par une équipe de deux ou trois personnes au sein de la Direction Générale AUXIMAD ou bien par le Service du Contrôle de Gestion.

Apposition du visa reçu lors de sortie magasin

En se référant au tableau n°8 relatif au test de sortie magasin, il a été remarqué que le service demandeur établit le bon de sortie magasin revêtu du visa de son chef sur la mention « *visa du chef de service* », et passé au DAGP qui vise à son tour sur la mention « *visa et signature du réceptionnaire* », avant de le transmettre au responsable achats et stock.

Normalement, le bon de sortie magasin est établi par le magasinier suivant les demandes d'achat émises par les différents services.

Donc, chez la Direction Générale AUXIMAD, la sortie des articles au magasin devrait suivre les procédures ci-après :

- Le service demandeur établit une demande d'achat avec les listes des articles ;
- Le service achats contrôle l'existence des articles sur un fichier informatique. Et après avis du DAGP, il établit une demande de sortie ;
- Le DAGP donne son accord sur la demande de sortir les articles du magasin. Dans le cas contraire, un achat auprès des fournisseurs est à lancer ;

- Le magasinier établit un bon de sortie magasin suivant les articles demandés ;
- Le DAGP appose son visa sur la mention « *visa du chef de service* » ;
- Le magasinier identifie et collecte les articles ;
- Le service demandeur vise le reçu sur la mention « *visa et signature du réceptionnaire* ».

Respect du principe d'exécution budgétaire

Lorsque les services responsables reçoivent des factures fournisseurs ainsi que les pièces y afférentes, ils devraient contrôler la régularité comptable et juridique des pièces avant d'effectuer une autre opération. Ce contrôle porterait sur :

- La qualité de la personne qui signe les factures ;
- La justification du service fait ;
- L'exacte imputation de la dépense aux budgets ;
- L'exactitude des calculs sur la facture ;
- L'accord des entités responsables sur le paiement (Directeur Général ou Directeur Financier, etc.) ;
- Le caractère libératoire du règlement « Bon à payer » ;
- La disponibilité des fonds.

Si le caissier constate une irrégularité sur un des points sus énumérés, il serait obligé de refuser d'effectuer le paiement. Pourtant, il lui serait nécessaire de faire appel aux différents responsables pour régulariser la situation et pour éviter la mise en jeu de sa responsabilité.

Ce dernier chapitre nous a énumérées des solutions afin de pallier les faiblesses de la fonction achats de Direction Générale de l'AUXIMAD. Ainsi, les trois points suivants seraient nécessaires comme solution prioritaire : réorganisation des procédures achats, instauration d'un manuel de procédure et mise en place du système de séparation de fonction.

CONCLUSION

Aujourd'hui, l'entreprise est un système ouvert en perpétuelle mutation, à la recherche de nouveaux marchés, de nouvelles solutions et de nouveaux produits, pour faire face à la concurrence de plus en plus sévère. Malgré cet environnement concurrentiel et mouvant, l'entreprise se voit dans l'obligation de maîtriser ses activités afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. D'autant plus que le contexte concurrentiel accorde autant d'importance sur les gains réalisés sur la productivité que sur les achats.

Le poids de la fonction achats a été depuis longtemps identifié par un pionnier du management, H. Fayol, qui, au début du siècle, enseigne que « bien savoir acheter est souvent aussi important que savoir bien vendre ». Les dépenses de fonctionnement, dites d'exploitation par opposition aux dépenses d'investissement (biens d'équipement, immobilisations) visant les biens et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles ou commerciales, représentent une part importante des dépenses engagées par l'entreprise.

La fonction achat au sein de l'entreprise est la fonction qui a pour mission de satisfaire ces besoins d'exploitation, traduits par les biens (marchandises, matières premières, fournitures diverses) et services. Ainsi, les exigences relatives à l'assurance qualité, à la livraison à temps et à la sécurité des approvisionnements incombent à la fonction achat.

Nous avons pu noter à travers la deuxième partie de ce mémoire que la fonction achat ne respecte pas du tout les principes de gestion et est négligée par les dirigeants. Par ailleurs, elle est rattachée à une direction en Etat-major et très ouverte et son personnel ne bénéficie d'aucune formation.

« **L'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle achat-fournisseur** » est le thème choisi et ce malgré les contraintes temps énormes rencontrées dans le cadre de sa réalisation à cause notamment de l'occupation des personnes qui doivent être contactées. Ainsi, des ajournements de programmes ont dus être adoptés durant la période de stage. Quoiqu'il en soit, le principe de la démarche a été respecté et l'élaboration de l'ouvrage bien menée, grâce à la franche collaboration du personnel de la Direction Affaires Générales (DAGP) et de la Direction Financière (DF).

Ce thème a été choisi du fait que malgré de nombreux ouvrages édités à propos de la S.A. AUXIMAD, rare est l'étude qui dénote la critique ou le diagnostic faisant apparaître les défauts ou les anomalies relatifs à la fonction achat de l'entreprise, et moins encore de personnes ayant effectué de recherches déterminées, ou de mettre en application une solution efficace pouvant être rentable et capable de protéger de façon durable les actifs de l'entreprise.

Ce thème nous a donné l'occasion d'effectuer l'évaluation des procédures du cycle achats de la Direction Générale de l'AUXIMAD et de suivre ainsi le système de contrôle interne de la société. La mise en œuvre du principe adopté pour faire émerger la réalité dans l'opérationnalité de la fonction achats a été évoquée dans cet ouvrage.

Pour ce faire, deux hypothèses touchant respectivement la minimisation de l'importance du CI par la direction générale et l'effet attendu de son amélioration ont été posées.

La vérification de la première hypothèse nous a amené à procéder à un test de conformité et à l'évaluation préliminaire des procédures, afin de dégager les points forts et les points faibles du système. Ensuite, et dans le but de proposer des solutions pour garantir l'atteinte des objectifs du contrôle interne, nous avons analysé les faiblesses constatées pour faire ressortir les risques inhérentes.

La vérification de la seconde hypothèse nous a conduit à suivre quelques commandes effectuée par la direction générale. Par la suite, nous avons analysé le montant des charges du compte des résultats de deux années consécutives.

L'évaluation des procédures achats de la Direction Générale AUXIMAD a révélé des faiblesses majeures tant de conception que d'application tels que le non respect des procédures achats, l'absence de manuel de procédures, et le cumul des tâches du responsable achats et stocks, l'absence de localisation ordonnée des articles en magasin, l'absence de consultation de prix, l'intermédiation de l'actionnaire SCIPPA sur certains types d'achats, les inconvénients dans l'établissement des bons et le non respect du principe d'exécution budgétaire. Tout cela confirme que les dirigeants minimisent l'importance du CI au niveau du cycle achat selon la première hypothèse posée.

A propos particulièrement de l'intermédiation sus-évoquée, la comparaison effectuée entre les prix appliqués par la SCIPPA et la BUCOMAD démontre que la rupture du contrat avec la première est de nature à diminuer les charges de la société AUXIMAD. Il a été en effet constaté que si les achats de fournitures pour les années 2008 et 2009 ont été effectués directement auprès de la BUCOMAD, la société aurait pu économiser respectivement 15,3 et 13,1 millions d'ariary de charges. Ce qui confirme l'hypothèse que l'amélioration du CI du cycle achat contribue à une diminution des charges.

Pour pallier à ces faiblesses, quelques recommandations sont soumises à l'approbation de la Direction Générale de l'AUXIMAD. Nous citerons entre autres : la rupture conformément à la loi en vigueur du contrat avec l'actionnaire SCIPPA, système qui ne garantit pas la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise tout en diminuant le résultat en fin d'exercice, la réorganisation des procédures d'achats et enfin la séparation des fonctions.

La mise en œuvre de ces solutions proposées permettrait de garantir la sauvegarde du patrimoine, la maîtrise des procédures d'achats et la qualité de l'information comptable au sein de la Direction Générale de l'AUXIMAD bien qu'en pratique, rares sont les dirigeants qui les prennent en compte. Pourtant leur application stricte contribuerait à mieux fiabiliser ses comptes annuels, à éviter la répétition des erreurs, à remotiver le personnel dans ses tâches, mais surtout à faciliter la prise de décision par la Direction Générale.

Bref, la présente mémoire viserait à améliorer, à moindre coût, les principes en place et d'augmenter en conséquence les profits.

BIBLIOGRAPHIE

- BARRY, M.(1994) : *Audit, contrôle interne* : procédures opérationnelles, comptables et contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics, para-publics et privé.
- BOUVIER, C. (1990) : *Audit des achats*, Editions d'organisation, collection « audit »
- CNCC : *Appréciation du contrôle interne*, collection « Notes d'informations », n°3, CNCC EDITION-1992
- COLLINS, L. et VALIN, G. (1986) : *Audit et contrôle interne-principes*, objectifs et pratiques, Edition Dalloz Gestion, Paris
- MIKOL, Alain. DELVAILLE, Pascale. HEBERT, Catherine. STOLOWY, Hervé. Révision, évaluation et contrôle interne, Paris, 3^{ème} édition, CLET DUNOD, 1992, 343 p.
- PETIT, G.(1997) : *Le contrôle interne est encore le moyen d'enrayer la fraude*, in RFAI, pp20-22
- Plan comptable général 2005 cohérent avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS), Antananarivo, Imprimerie Nationale, 2004, 111 p.
- ROUF J-L, CHAPLAIN J.M, (2001) : *Dossier sur le contrôle interne et qualité*, in RFAI n°153
- VERA, J. et NEUNREUTHER, B. (2001) : *Vers un système intégré de contrôle interne*, in RFAI n° 154, pp10-13

TEXTE REGLEMENTAIRE

- Loi n° 2003-036 du 30 janvier 2004 portant sur les Sociétés commerciales, article 464, alinéa 1
- Loi n° 2003-036 du 30 janvier 2004 portant sur les Sociétés commerciales, l'article 465 stipule, alinéa 1, 2 et 3

COURS CONSULTÉS

- Contrôle interne, cours 4ème année, RAKOTONIAINA Barry, année universitaire 2010-2011
- Audit comptable et financier, cours 4ème année, RAKOTOSALAMA Clément, année universitaire 2010-2011
- Audit générale, cours 4ème année, RAVONJIARISON Cousin Germain, année universitaire 2010-2011

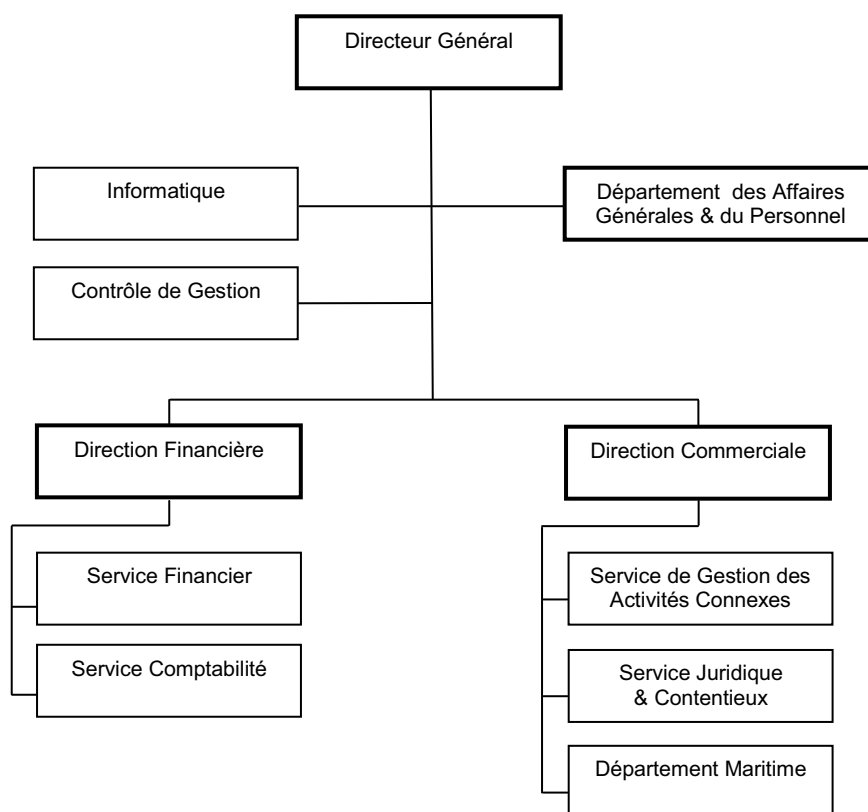
WEBOGRAPHIE

- Qu'est-ce que le contrôle interne - Numilog ; (www.excerpts.numilog.com); 15/06/12
- Contrôle interne Thèses Synthèses ; (www.contrôle-interne-theses-syntheses.info); 03/07/12
- Le Contrôle interne : Guide des procédures ; (www.economic.gouv.qc.ca); 18/07/12
- Questionnaire du contrôle interne par processus ; (www.auditfinancier.net); 22/08/12
- Contrôle interne Gouvernement d'entreprise ; (www.lafarge.fr); 04/09/12
- Améliorer le contrôle interne ; (www.lamicrofinance.org); 13/10/12
- Référentiels de contrôle interne – Ifaci - ; (www.ifaci.com); 24/10/12

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Direction Générale AUXIMAD	x
Annexe 2 : Activités annexes de la société AUXIMAD.....	xi
Annexe 3 : Compte des résultats 2008 et 2009	xii
Annexe 4 : Compte des résultats 2010.....	xiii
Annexe 5 : Ventilation des achats consommés 2008 et 2009.....	xiv
Annexe 6 : Fiche de stock.....	xv
Annexe 7 : " Bon pour" de l' AUXIMAD à la SCIPPA	xvi
Annexe 8 : " Bon de commande" envoyé par la SCIPPA à la BUCOMAD	xvii
Annexe 9 : Facture envoyé par la BUCOMAD à la SCIPPA.....	xviii
Annexe 10 : Bon de sortie magasin	xix
Annexe 11 : « Bon pour » pré numéroté utilisé par la Direction Générale	xx
Annexe 12 : Lettre de change.....	xxi
Annexe 13 : Questionnaire de contrôle interne du cycle achat.....	xxii

Annexe 1 : Organigramme de la Direction Générale AUXIMAD



Source : AUXIMAD (2012)

Annexe 2 : Activités annexes de la société AUXIMAD

1. Le transport terrestre

Le transport terrestre est le transport de conteneur commençant du port de débarquement jusqu'aux clients destinataires. AUXIMAD entre à ce genre d'activité pour trois raisons :

- Maximisation de service rendu ;
- Système de package ;
- Minimisation des vols et pertes.

2. La gestion de marin

Quelquefois l'armateur (thonier par exemple) a besoin de marin pour leur navire. Il contacte la société comme AUXIMAD pour le solutionner.

3. La location de magasin

De temps en temps, les clients n'arrivent plus à transporter tout de suite les marchandises débarquées ou à embarquer dans un navire. Donc, il faut trouver un lieu d'entreposage dans lequel les marchandises peuvent être stockées.

A Madagascar, la société AUXIMAD possède des lieux d'entreposage à Toamasina, Mahajanga, Antananarivo et Antsiranana.

4. Le groupage et dégroupage

Le groupage consiste à regrouper dans un même conteneur les marchandises des clients qui n'arrivent plus à le remplir.

Par contre, le dégroupage est une opération qui consiste à séparer les marchandises qui sont groupées dans un même conteneur.

5. Location immobilière

Au fur et à mesure des évolutions des réglementations et techniques douanières, AUXIMAD loue ses immobiliers (magasin, bâtiment d'habitation et bureau) non utilisés.

Source : AUXIMAD (2012)

Annexe 3 : Compte des résultats 2008 et 2009

COMPTE DE RESULTAT	2009	2008
Chiffres d'affaires	4 262 368 131,47	4 629 139 560,52
Production stockée	-	-
Production immobilisée	-	-
I-Production de l'exercice	4 262 368 131,47	4 629 139 560,52
Achats consommés	717 986 607,74	913 270 525,38
Services extérieurs et autres consommations	1 137 234 237,47	1 251 509 044,19
II- Consommation de l'exercice	1 855 220 845,21	2 164 779 569,57
III- Valeur ajoutée d'exploitation	2 407 147 286,26	2 464 359 990,95
Charges de personnel	2 016 350 291,72	1 895 141 172,94
Impôts, taxes et versements assimilés	11 085 431,20	29 156 788,64
IV- Excédent brut d'exploitation	379 711 563,34	540 062 029,37
Autres produits opérationnels	234 221 724,46	189 762 977,84
Autres charges opérationnelles	(111 653 270,33)	(44 256 178,85)
Dotations aux amortissements	(431 225 751,60)	(394 938 473,28)
Dotations aux provisions et pertes de valeur	(333 157 296,35)	(221 023 528,60)
Reprise sur provisions et pertes de valeur	316 527 103,13	5 580 000,00
V- Résultat opérationnel	54 424 072,65	75 186 826,48
Produits financiers	352 771 697,17	344 195 205,45
Charges financières	(472 918 121,80)	(358 307 951,61)
VI- Résultat financier	(120 146 424,63)	(14 112 746,16)
VII- Résultat avant impôts (V+VI)	(65 722 351,98)	61 074 080,32
Impôts exigibles sur résultats	(43 296 540,00)	(78 476 200,00)
Impôts différés	54 816 589,55	66 230 721,05
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 220 705 245,78	5 234 908 464,86
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 274 907 548,21	5 186 079 863,49
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	(54 202 302,43)	48 828 601,37
Eléments extraordinaires- produits	-	-
Eléments extraordinaires- charges	-	-
IX- Résultat extraordinaire	-	-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	(54 202 302,43)	48 828 601,37

Annexe 4 : Compte des résultats 2010

COMPTE DE RESULTAT	2 010	2 009
Chiffres d'affaires	4 356 870 864,40	4 262 368 131,47
Production stockée	-	-
Production immobilisée	-	-
I- Production de l'exercice	4 356 870 864,40	4 262 368 131,47
Achats consommés	681 738 144,48	717 986 607,74
Services extérieurs et autres consommations	1 127 153 935,19	1 137 234 237,47
II- Consommation de l'exercice	1 808 892 079,67	1 855 220 845,21
III- Valeur ajoutée d'exploitation	2 547 978 784,73	2 407 147 286,26
Charges de personnel	1 714 868 431,79	2 016 350 291,72
Impôts, taxes et versements assimilés	8 406 592,80	11 085 431,20
IV- Excédent brut d'exploitation	824 703 760,14	379 711 563,34
Autres produits opérationnels	122 378 699,57	234 221 724,46
Autres charges opérationnelles	(26 517 579,97)	(111 653 270,33)
Dotations aux amortissements	(400 541 089,05)	(431 225 751,60)
Dotations aux provisions et pertes de valeur	(167 030 556,90)	(333 157 296,35)
Reprise sur provisions et pertes de valeur	25 034 323,52	316 527 103,13
V- Résultat opérationnel	378 027 557,31	54 424 072,65
Produits financiers	136 021 680,15	352 771 697,17
Charges financières	(490 833 160,61)	(472 918 121,80)
VI- Résultat financier	(354 811 480,46)	(120 146 424,63)
VII- Résultat avant impôts (V+VI)	23 216 076,85	(65 722 351,98)
Impôts exigibles sur résultats	(60 029 980,00)	(43 296 540,00)
Impôts différés	59 372 580,96	54 816 589,55
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 699 678 148,60	5 220 705 245,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 677 119 470,79	5 274 907 548,21
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	22 558 677,81	(54 202 302,43)
Eléments extraordinaires- produits	-	-
Eléments extraordinaires- charges	-	-
IX- Résultat extraordinaire	-	-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	22 558 677,81	(54 202 302,43)

Annexe 5 : Ventilation des achats consommés 2008 et 2009

TABLEAU ANNEXE COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2009

NOTE 008

CONSOMMATION DE L'EXERCICE

Cette rubrique s'analyse comme suit :

	2009	2008
- Achats consommés	717 986 607,74	913 270 525,38
- Services extérieures et autres consommations	1 137 234 237,47	1 251 509 044,19
	<u>1 855 220 845,21</u>	<u>2 164 779 569,57</u>

Chaque élément se détaille comme suit :

8.1. ACHATS CONSOMMES

LIBELLES	MONTANT	TOTAL PAR RUBRIQUE
ACHATS CONSOMMES		717 986 607,74
PRODUITS D'ENTRETIEN	4 430 639,00	
PIECES DETACHEES	6 435 824,00	
PNEUMATIQUES	5 827 605,00	
IMPRIMES	49 054 709,00	
AUTRES FOURNITURES D	107 197 616,20	
EMBALLAGES PERDUS	743 732,00	
EMBALLAGES A USAGE M	160 699,00	
AUTRES	232 210,00	
ACHATS DE MATERIELS, EQUIPEMENTS ET TRAVAUX	1 513 879,00	
EAU ET ELECTRICITE	126 321 628,60	
GAZ	23 752 267,00	
CARBURANTS	339 128 949,91	
LUBRIFIANTS	2 262 352,00	
PETIT OUTILLAGE	9 059 236,67	
FOURNITURES ADMINISTR	38 143 785,15	
VARIATION DE STOCKS	3 721 475,21	
TOTAL ACHATS CONSOMMES		717 986 607,74

Source : AUXIMAD (2011)

Annexe 7 : " Bon pour" de l' AUXIMAD à la SCIPPA

MAD AUXIMAD
 LIAIRE MARITIME Direction Générale
 C.P : 0100775 du 18/03/08
 DAGASCAR Quit : 231738 A du 10/03/08
 A ANTANANARIVO NIF : 105.001.568
 E J. J. RABEARIVelo STAT : 63323 11 1959 0 00035
 State 1081 - ANTANANARIVO RC : 2003 B 00732

SCIPPA

BON POUR : N° 10420

20 - Chiffon jaune	300 - PH	30 - Bloc note GM
12 - Attache GM	18 - Saim nasy	05 - Perforateur
24 - Colle de bur	12 - Hache WC	20 - Registre
05 - Arrièreuse	06 - Chénopie arimue	100 - Stipo
20 - Camer SDP	02 - PL 380x11 3+0	500 - Env blanc 11x15
60 - Marker	50 - A4	
20 - Règle 30cm	20 - Classeur à 4 anne	
10 - HP 12 A	30 - Bloc note PH	

Justification : D° Gle

Antananarivo, le 17 09 2011

NOTE - Prière de joindre ce bon à votre facture établie en cinq exemplaires

Annexe 8 : " Bon de commande" envoyé par la SCIPPA à la BUCOMAD

SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INVESTISSEMENT ET PARTICIPATION DU PERSONNEL AUXIMAD
"S C I P P A"
Société Anonyme au Capital de 28.350.000 Ariary
Siège Social : 18, Rue RABEARIVELO - Antsahavola - 101 - ANTANANARIVO
Numéro d'Identification Statistique : 70202 11 1994 0 10042 R.C. : 2003-B 00849 N.I.F. : 105007637

BON DE COMMANDE

Antananarivo, le 27.03.2011 N° 00038

Fournisseur

BUCOMAD

Nombre	Désignation	P.U.
120	Chiffon jaune	50 A4
12	Attache G-M	20 Classeur à 4 an.
24	Colle de bureau	30 Bloc note PM
05	Agaraguse	30 Bloc note G-M
20	Cahier 50 p	05 Perforateur
60	Marquer	20 Registre 23x40
20	Regles 80cm	100 Stylo
10	HP 12A	500 Env 11x15
300	PH	
18	Savon lav	
12	Harpir WC	
06	Chemise carbonné	
02	PL 380x11 3+0	

SCIPPA
par procuration

Fax : 22 301 65 - Email : bucomad@moov.mg

Vente à l'égisateur

Adresse ANTSAHAVOLA

23/09/11

Bon de commande N.°

270

Bon de livraison N° 1213

22/09/11

[illegible]

SIX MILLIONS VINGT CINQ MILLE CINQ CENT
SOIXANTE ARIARY

Annexe 10 : Bon de sortie magasin

AUXIMAD
DIRECTION GÉNÉRALE

BON DE SORTIE MAGASIN N° 006003

Demandeur { Agence.....
Service

Demande n°.....
Date :

	Quantité		DÉSIGNATION	Prix		Observations
	D	L		Unitaire	Total	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						

Visa du Chef de Service, _____ Date et Signature du Réceptionnaire, _____

Annexe 11 : « Bon pour » pré numéroté utilisé par la Direction Générale

AUXIMAD
SOCIÉTÉ AUXILIAIRE MARITIME
DE MADAGASCAR
DIRECTION A ANTANANARIVO
RUE J. J. RABEARIVelo
Boite Postale 1081 – ANTANANARIVO

BON POUR : N° 010417

Justification :

Antananarivo, le _____ 200_____

NOTE - Prière de joindre ce bon à votre facture
établie en cinq exemplaires

Source : AUXIMAD (2012)

Annexe 12 : Lettre de change

Antananarivo, le _____		B.P. : Ar. _____								
Au _____ prochain		Veuillez payer contre cette LETTRE DE CHANGE								
Acceptation ou Aval Autorisation de Débit irrévocable Nous, soussignés, prions la banque de domiciliation de bien vouloir honorer le présent effet par le débit de notre compte à la date de son échéance. Signature _____ N° _____	à l'ordre de : _____									
	la somme de : _____									
Valeur reçue en règlement : <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Tiré :</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Adresse :</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Domiciliation :</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Compte :</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>			Tiré :		Adresse :		Domiciliation :		Compte :	
Tiré :										
Adresse :										
Domiciliation :										
Compte :										

Source : AUXIMAD (2012)

Annexe 13 : Questionnaire de contrôle interne du cycle achat

ACHATS

DESIGNATION	OUI	NON	Vérifié par	Référence fiche
<u>SERVICES INTERVENANTS</u>				
1- Existe-t-il une fonction « achat » qui centralise les demandes d'achat des services utilisateurs distincts des fonctions suivantes :				
- Réception	x		RAS	
- Stockage	x		RAS	
- Expédition	x		RAS	
- Tenue inventaire permanent	x		CPT	
- Enregistrement comptable	x		CPT	
- Règlement des factures	x		CPT	
<u>DECLenchement DE LA COMMANDE</u>				
2- Des demandes d'achat écrites sont-elles établies par les services utilisateurs ?	x	x	S.U .	
3- Les commandes sont-elles passées sur des imprimés standards ?	x		D.A.F	
4- Des imprimés sont-ils pré numérotés ?	x		D.A.F.	
5- Existe-t-il un recueil de signature :				
- Des personnes habilitées à émettre des demandes d'achat ?	x		RAS	
- Des personnes habilités à signer des bons de commande ^a ?	x		CPT	
6- Existe-t-il un fichier fournisseurs auquel est fait référence pour le choix de fournisseur ?		x		
7- Le service achats surveille-t-il le délai de livraison et effectue-t-il systématiquement les relances ?			RAS	
8- Existe-t-il un système de prévision de stocks minima pour la couverture des besoins courants de l'entreprise ?		x		
9- Procède-t-on à une mise à jour périodique du fichier fournisseur ?	x	x		
10- Un double du Bon de commande ^a est-il systématiquement transmis à la comptabilité ?		x	RAS	
	x			

CPT : Service Comptabilité

DAF : Département Affaires Générales

RAS : Responsable Stock et Achat

S.U. : Service Utilisateur

(^a Ici le Bon de Commande est remplacé par ‘‘Bon Pour’’)

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE

A C H A T S (suite)

DESIGNATION	OUI	NON	Vérifié par	Référence fiche
<u>ACCEPTATION DES LIVRAISONS</u>				
11- Les réceptions sont-elles centralisées en lieu géographique ?	x		RAS	
12- Les bons de réceptions ou bon d'entrée sont-ils établis systématiquement pour chaque réception ?	x	x	RAS	
- Ces Bons de réceptions sont-ils pré numérotés ?				
13- Un exemplaire du bon de réception est-il systématiquement adressé à la comptabilité ?		x	CPT	
14- Le service chargé des réceptions est-il en possession d'un exemplaire de bon de commande ^a ?	x		RAS	
15- Le service fait-il un rapprochement entre le Bon de Commande ^a et le Bon de Réception ?	x	x	RAS	
16- Les vérifications de qualité et de quantité sont-elles matérialisées par un visa sur le bon de réception ?	x		RAS	
17- Existe-t-il une liste de personnes habilitées à signer les bons de réceptions ?		x	RAS	
18- Un double du Bon de Réception est-il adressé : - Au service achats ? - A la comptabilité ? - Au magasin ?		x	RAS	
19- La marchandise reçue est-elle enregistrée en inventaire permanent ?			CPT	
	x			
	x			
		x		
		x		

CPT : service comptabilité

RAS : responsable achat et stock

(^a Ici le Bon de Commande est remplacé par "Bon Pour")

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE

A C H A T S (suite)

DESIGNATION	OUI	NON	Vérifié par	Référence fiche
<u>CONSTATATION DES DETTES</u>				
20- Dès leur réception les factures sont-elles immédiatement transmises au service comptabilité ?	x		RAS	
21- Sont-elles immédiatement : - Numérotées ? - Datées ? - Classées en attente ?	x x x		CPT CPT CPT	
22- Appose-t-on dès la réception la mention « duplicata »		x	CI	
23- La comptabilité classe-t-elle en attente de la facture un double du Bon de commande et de Bon de réception ?			CPT	
24- La comptabilité examine-t-elle ce dossier avant d'établir le bilan en fin d'exercice ?	x		CPT	
25- Procède-t-on périodiquement à des recherches ou des réclamations pour les bons de réceptions en instances ?	x		CI	
26- Le traitement des factures avant leur enregistrement comptable comprend-il : - Le rapprochement avec la commande - Le rapprochement avec le bon de réception - Une vérification arithmétique - L'indication de l'imputation comptable - L'approbation de la facture par une personne responsable	x x		RAS RAS RAS RAS	
Ces vérifications sont-elles matérialisées par des marques de contrôle ?	x	x	RAS	
27- Les factures comptabilisées portent-elles la référence de l'enregistrement ?	x	x	RAS	
28- Toute facture, une fois enregistrée, est-elle classée dans un échéancier jusqu'à son paiement ?				
29- Un document est-il établi en cas de : - Retour de marchandises aux fournisseurs - Réclamation pour livraisons insuffisantes ou erreurs dans les prix ?	x x		RAS	
	x			
	x			

RAS : Responsable Achat et Stock

CPT : Service comptabilité

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE

A C H A T S (suite)

DESIGNATION	OUI	NON	Vérifié par	Référence fiche
30- Ces documents font-ils l'objet de suivi pour s'assurer que les avoirs ont été obtenus ?	x			
31- Les dettes en monnaies étrangères sont-elles ajustées en fin d'exercice ?	x			
ELEMENTS DES FACTURES				
32- Les doubles des factures non employés dans le circuit des achats sont-ils détruits ?	x		CPT	
33- Les factures des prestations de service sont-elles accompagnées des justificatifs suffisants ?	x		CPT	
34- L'enregistrement comptable des factures est-il effectué dans des délais raisonnables ? (Les factures ne sont-elles pas conservées trop longtemps par différents service)	x		CPT CPT	
35- En fin d'exercice, les factures reçues et comptabilisées pour lesquelles les marchandises ou les prestations de services correspondantes n'ont pas été reçues, donnent-elles bien lieu à régularisation ?				
36- La comptabilité compare-t-elle les factures, Bon de réception, et Bon de commande avant de préparer la pièce de paiement ?	x		CPT	
37- La mention " Bon à payer " est-elle portée uniquement sur l'original de la facture ?			SFIN	
38- Le suivi des avances est-il assuré pour qu'elles viennent en déduction du règlement définitif ?	x		CPT	
39- Les factures payées : - Sont-elles annulées par la mentions " payé " par la personne ayant préparé les moyens de paiement ; - Portent-elles la référence du paiement ?	x x x x		SFIN CPT	

CI : Contrôle interne

CPT : Service comptabilité

SFIN : Service financier

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE

A C H A T S (suite)

DESIGNATION	OUI	NON	Vérifié par	Référence fiche
40- Si la réponse à la question n° 39 est négative les originaux des factures sont-ils annulés par la personne signant le moyen de paiement ?				
41- Une balance mensuelle des comptes fournisseurs est-elle établie ?	x		CPT	
42- La balance des comptes fournisseurs individuels est-elle systématiquement rapprochée du compte collectif?	x		CPT	
43- Les relevés des fournisseurs sont-ils examinés par le service comptable ?		x	SFIN	
44- L'usage des photocopies comme pièces justificatives est-il interdit ?	x		SFIN	
45- Les moyens de paiement sont-ils expédiés, après signature, sans nouveau passage à la comptabilité ?	x		CPT	
			CPT	
46- Les règlements sont-ils comptabilisés à l'aide d'autre document que le moyen de paiement lui-même ?	x		CPT	
47- Les factures, Bon de livraison (ou Bon de réception) relatifs au règlement et de manière générale, toutes pièces servant de support à l'opération, sont-elles classées de manière à permettre un contrôle suffisant pour s'assurer qu'elles sont passées en comptabilité ?	x		CPT	
48- Y a-t-il contrôle et apurement régulier des comptes, mouvementés par les opérations des flux ?	x		CG	
49- Les instructions écrites ont-elles été données aux comptables en ce qui concerne la TVA non récupérable ?	x		RAS	
50- Si cette déclaration est établie sur des bases extracomptables, s'assure-t-on qu'il n'y a pas d'écart par rapport à la comptabilité ?	x		CPT	
			RAS	
51- Les achats faits par le personnel suivent-ils les mêmes procédures que les achats courant ?	x			

CI : Contrôle interne

RAS : Responsable Achat Stock

SFIN : Service Financier

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE
A C H A T S (suite)

D E S I G N A T I O N	OUI	NON	Vérifié par	Référence fiche
<u>AVOIRS FOURNISSEURS</u>				
52- Est-on assuré que tout renvoi de marchandises au fournisseur, donne lieu à réception d'avoir ?	x		RAS	
53- Contrôle-t-on que l'avoir est conforme aux caractéristiques de la marchandise réexpédiée (quantité – prix) ?	x		CPT	
54- Ces contrôles sont-ils matérialisés par un visa (contrôle quantité et prix) ?			DAGP	
55- Les réexpéditions de marchandises, donnent-elles lieu à un mouvement de stock, dans la mesure où l'entrée aura été enregistrée ?	x x		RAS	
56- Est-on assuré que les prix facturés non acceptés lors du contrôle (port...) donnent bien lieu à émission d'avoir ?			RAS	
57- L'enregistrement comptable des avoirs, est-il effectué dans des délais raisonnables ?	x		CPT	
58- Les procédures permettent-elles de prendre compte les avoirs à recevoir, de façon à les inscrire dans les comptes de régularisation ?	x		CPT	
59- S'assure-t-on que le montant de l'avoir est bien défalqué du prochain règlement ? On donne bien lieu à règlement rapide de la part du fournisseur.	x		CPT	
	x			

CPT : Service comptabilité

RAS : Responsable Achat et Stock

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
Chapitre I : MATERIELS.....	6
Section 1 : Présentation sommaire de l’entreprise	6
Section 2 : Justification du choix de la zone d’étude	7
2.1. Choix du thème.....	8
2.2. Zone d’étude	8
Section 3 : Les techniques	9
Chapitre II : METHODES	11
Section 1 : Revue de la littérature	11
Section 2 : Les méthodes utilisées.....	13
2.1. La collecte de données	13
2.2. Les types d’entretien et d’enquête	13
Section 3 : Démarche de vérification des hypothèses	13
3.1. Démarche de vérification commune aux hypothèses.....	14
3.1.1. Les recherches bibliographiques et webographiques	14
3.1.2. Les entretiens.....	14
3.2. Démarche de vérification de l’hypothèse 1	15
3.3. Démarche de vérification de l’hypothèse 2	15
Section 4 : Limite et chronogramme des activités	16
4.1. La limite de l’étude	16
4.2. Chronogramme des activités.....	17
PARTIE II. RESULTATS.....	18
Chapitre I : Une importance particulière est portée à l’endroit du contrôle interne au niveau du cycle achat	18
Section 1 : Le test d’acheminement ou vérification de l’existence du système ...	21

Section 2 : Evaluation préliminaire	22
Section 3 : Le test de permanence ou vérification du fonctionnement du système.....	23
3.1. Test relatif aux « Bons Pour » AUXIMAD	24
3.2. Test relatif aux bons de livraison fournisseurs	24
3.3. Test relatif aux entrées en stock.....	25
3.4. Test relatif à l'inventaire physique	25
3.5. Test relatif aux factures fournisseurs	26
3.6. Test relatif aux sorties magasin	27
Chapitre II : Les charges au niveau du cycle achat diminuent	27
Section 1 : Suivi de la commande jusqu' au paiement.....	28
Section 2 : Analyse des achats consommés des années 2008 et 2009	29
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	31
Chapitre 1 : Discussions.....	31
Section 1 : Discussions du résultat 1	31
1.1. Faiblesses de conception.....	31
1.2. Faiblesses d'applications	33
Section 2 : Discussions du résultat 2	33
2.1. Suivi de la commande jusqu'au paiement.....	33
2.2. Analyse des achats consommés des années 2008 et 2009	35
Chapitre 2 : Recommandations	36
Section 1 : Système de conception	36
Section 2 : Système d'application	47
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE.....	vii
WEBOGRAPHIE.....	viii
ANNEXES.....	ix
TABLE DES MATIERES.....	xxviii