

ESCA

CYCLE SUPERIEUR AUDIT ET CONROLE DE GESTION

12^{ème} Promotion

**EVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE DE LA
LOGISTIQUE**

Animateur : M. Ahmed HEBBAZI

SOMMAIRE

Module I : la logistique

- 1 - Introduction
- 2 - Evolution de la logistique
- 3 - Définition
- 4 - Chaîne logistique intégrée
- 5 - Objectifs de la logistique
- 6 - Finalités de la logistique
- 7 - Moyens de la logistique
- 8 - Organisation interne et les interfaces avec d'autres fonctions
- 9 - Evaluation des performances de la logistique
- 10 - Guide d'audit de la logistique

Module II : logistique et audit des achats

Module III : logistique et audit de la gestion des stocks

ANNEXES

1 - INTRODUCTION

La logistique a démarré il y a fort longtemps, plusieurs milliers d'années avant notre ère, par le biais de la logistique militaire (transport et ravitaillement des troupes).

Depuis que l'homme fait la guerre, la logistique a été une des principales préoccupations des chefs militaires

Les systèmes logistiques étaient nécessaires pour conquérir des marchés, des points stratégiques avec des lieux de relais, d'entreposage, de stockage,...

Il fallait donc avoir une vision organisationnelle des flux, la plus large possible dans un contexte d'optimisation des ressources.

INTRODUCTION

Dans Le contexte actuel de globalisation des marchés caractérisé par :

- ✓ La progression des exigences du client notamment en matière de délai
- ✓ La complexité du marché et de l'environnement, et l'incertitude grandissante en terme de prévision du marché
- ✓ L'explosion des applications des nouvelles technologies

comment les entreprises peuvent-elles s'adapter pour :

- ✓ Satisfaire les clients ?
- ✓ Réduire les délais pour faire mieux que la concurrence ?
- ✓ Obtenir un avantage concurrentiel certain et durable ?
- ✓ Réduire les stocks tout en maîtrisant les flux ?

Face à ces défis, les organisations classiques avec un découpage :

- ✓ par fonction : achats, production, distribution, ventes
- ✓ Par niveau de décision : stratégique, tactique, opérationnel, exécution
- ✓ Ou bien par segment d'activité : marché, clients, produits

ne paraissent plus répondre correctement à ces impératifs

Il est recommandé d'évoluer d'une organisation verticale vers une organisation transversale en recomposant l'entreprise par flux et processus, intégration des flux internes et externes, fonctionnement synchrone et intégré tout le long de la chaîne logistique : du fournisseur au client

La logistique est donc la fonction qui vise à maîtriser et coordonner la circulation de l'ensemble des flux de l'entreprise : flux physiques et flux d'informations

La logistique prend de plus en plus une importance stratégique. Initialement la logistique s'occupait uniquement de distribution physique des produits, à savoir :

- prévision de la demande,
- traitement des commandes,
- stockage
- allocation des produits aux zones d'entreposage
- transport et manutention

progressivement cette fonction a pris en charge l'ensemble des flux matières traversant les entités de l'entreprise aussi bien en amont qu'en aval, allant dans certaines entreprises jusqu'au service après vente (soutien logistique chez le client).

Ce type de management global et intégré favorise une gestion transversal et décloisonnée des opération et cherche à maintenir une logistique d'équilibrage entre les flux existants ou provoqués par les entités, principalement : ***les approvisionnements, la production et le commercial***

Cette vision globale, apparemment simple dans sa logique, s'avère d'être complexe dans sa mise en œuvre.

En effet, d'un statut de coordination et de support aux autres fonctions, la logistique qui doit gérer les interfaces et réguler les systèmes, risque de se trouver devant des problèmes complexes et des situations d'arbitrages conflictuels

2 - EVOLUTION DE LA LOGISTIQUE

1970 : Durant les années 1970, la logistique étant considérée comme : «un ensemble de méthodes, d'outils et de techniques ayant pour but de gérer les flux physiques de l'entreprise»

(l'objectif : recherche d'une certaine fluidité)

1980 : La logistique est devenue une fonction au sein de l'entreprise dont le rôle est la coordination et l'amélioration de la circulation des flux internes

Le logisticien : médiateur qui doit trouver un compromis entre les différentes fonctions

1990 : «La logistique privilégie désormais sa dimension transversale qui lui permet de mobiliser toutes les ressources internes, mais surtout externes (celles de ses prestataires), nécessaires à la mise en œuvre d'une chaîne logistique complexe, faite de multiples acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres »

Collin 1996

Cette fonction transgresse 4 frontières :

1. Entre fonctions internes : logistique interne
2. Entre entreprises partenaires : logistique externe
3. Entre secteurs d'activité : logistique interprofessionnelle
4. Entre pays qui échangent des marchandises : logistique internationale

Dans un système de production au plus juste, ce sont les commandes des clients qui déclenchent la quasi-totalité des ordres :

- ✓ de fabrication
- ✓ de manutention
- ✓ d'approvisionnement de l'entreprise
- ✓ d'approvisionnement des fournisseurs et sous-traitants

Il s'agit d'un pilotage unique de toute la chaîne de valeur organisé en un ensemble complexe et décentralisé

Le pilotage du flux physique dépend de la vitesse de traitement et d'échange d'informations

La démarche logistique tend à placer l'entreprise dans un état permanent d'optimalité garantissant constamment les efficiences techniques, économiques, organisationnelles et comportementale

3 - DEFINITION

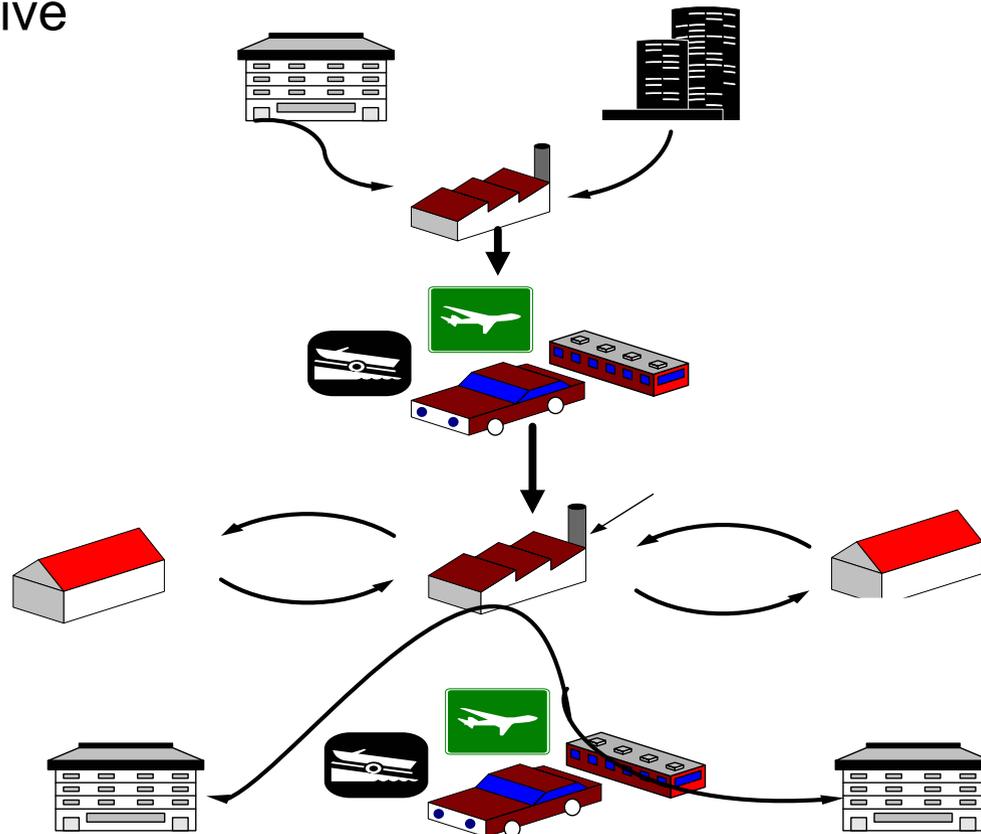
«La logistique est l'intégration de plusieurs activités dans le but de **planifier**, de **mettre en œuvre** et de **contrôler** un flux efficient de matière première, produit semi finis et produit finis et ce, de leur point d'origine au point de consommation»

Ces activités peuvent inclure :

- ✓ Le type de service offert aux clients
- ✓ La prévision de la demande,
- ✓ Les communications liées à la distribution
- ✓ Le contrôle des stocks
- ✓ La maintenance
- ✓ Le traitement des commandes
- ✓ Le service après vente
- ✓ Le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts
- ✓ Les achats, l'emballage
- ✓ Le traitement des marchandises retournées
- ✓ L'organisation des transports
- ✓ Le stockage

4 - CHAÎNE LOGISTIQUE INTEGREE

- ✓ Fait tomber les frontières internes et externes
- ✓ Va des fournisseurs des fournisseurs aux clients des clients
- ✓ Planification unique tenant compte des besoins et objectifs de chaque unité pour optimiser tous les processus et obtenir une meilleure allocation des ressources
- ✓ Gestion proactive



Il s'agit dans le cadre de ce projet, de mettre en place un certain nombre de mesures stratégiques, fonctionnelles et organisationnelles de manière à tendre les flux, de substituer aux flux physiques actuels peu homogènes et souvent incohérents une logique de flux d'informations et de flux financiers (**unique, cohérent et homogène**) permettant de tracer, suivre et contrôler (**synchronisation des flux**) en quasi temps réel l'ensemble des mouvements et des stocks physiques de tous produits, de la commande à la réception client

5 - OBJECTIFS DE LA LOGISTIQUE

- ✓ meilleure coordination des flux internes et externes
- ✓ suppression des gaspillages
- ✓ éviter les goulots d'étranglement et tout dysfonctionnement
- ✓ meilleur contrôle global des circuits
- ✓ optimisation des opérations de flux
- ✓ tendre vers les 5 Zéros *
- ✓ meilleure rentabilité, compétitivité
- ✓ satisfaction des clients
- ✓ réduction des coûts

3 grands aspects de la fonction : prévision, gestion, opérations physiques.

(*) 5 zéros : 0 stocks, 0 gaspillage, 0 panne, 0 déchet, 0 perte

6 - FINALITES DE LA LOGISTIQUE

La finalités de la fonction logistique est de faire en sorte que des biens, services, matières, les hommes, soient disponibles auprès de l'utilisateur/client dans les meilleures conditions de coût.

➤ A long terme

Dans une perspective de long terme, la finalité de la fonction logistique est :

- de permettre à l'entreprise de développer sa capacité de traitement de la complexité et de l'incertitude résultant de la multiplication des couples produits-marchés et de la réduction du délai de réaction aux demandes des clients
- D'identifier l'impact que la logistique de l'entreprise a sur les coûts de ses clients et sur les services qu'ils peuvent eux –mêmes proposer en aval de sorte que l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel en offrant à ses clients le service logistique optimal au coût le plus adaptable

Cela conduit parfois la fonction logistique de l'entreprise à être associée aux études de produits nouveaux de manière à optimiser les flux avant même leur existence (les interventions en après-vente ou en maintenance sont influencés par la conception du produit, elles jouent un rôle particulier dans la notion de "soutien logistique intégré"); dans le même contexte la logistique peut être à la source d'un cahier des charges de services internes

➤ A moyen terme

La finalité de la fonction logistique, envisagée dans une perspective décisionnelle de moyen terme est de :

- définir les actions qui permettront de minimiser les coûts des services de logistique que l'entreprise a choisi de développer, et ainsi d'appréhender, par exemple, leur incidence sur les flux de production et de stockage que l'on cherche à optimiser en utilisant le concept de différenciation retardée
- permettre notamment aux dirigeants de choisir les opérations (l'après-vente est un exemple classique) qu'il est préférable d'assurer soi-même et celles que l'on peut sous-traiter

➤ A court terme

Dans le fonctionnement quotidien, la finalité de la fonction logistique est d'optimiser les flux physiques de l'amont à l'aval, ce qui implique : l'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commande, la définition des programmes d'approvisionnement et de production, la programmation des livraisons, la régulation de l'après-vente, la distribution des pièces de rechange, la continuité de l'exploitation par la mise en place d'un plan de maintenance

7 - MOYENS DE LA LOGISTIQUE

Les moyens dépendent des tâches induites par les finalités et les objectifs. Ces tâches sont habituellement les suivantes:

➤ En matière de planification

- ✓ la prévision de la demande finale,
- ✓ l'ordonnancement des livraisons,
- ✓ la gestion des flux de produits,
- ✓ la programmation de la fabrication,
- ✓ la programmation des approvisionnements,
- ✓ la détermination des sites et infrastructures nécessaires : maintenance, pièces détachées, emballage, entrepôts, moyens de stockage, aires de stockage, moyens de mesure fiables et adaptés.

➤ En matière de suivi

- ✓ l'ajustement des prévisions de la demande finale,
- ✓ le traitement des commandes clients, des commandes des magasins locaux aux magasins centraux et entrepôts,
- ✓ le suivi du service rendu par comparaison au niveau de service défini, au niveau de service de la concurrence, au niveau de service souhaité par le client, le consommateur,
- ✓ le contrôle des tournées,
- ✓ la tenue des stocks de produits finis, semi-finis, des matières et fournitures,
- ✓ le suivi de la production,
- ✓ le suivi des commandes d'achat.

➤ Quant aux opérations physiques

- ✓ **la préparation des commandes,**
- ✓ **le classement des commandes selon leur degré d'urgence, le type de contrat passé avec les fournisseurs, avec les clients,**
- ✓ **la livraison aux entrepôts, magasins, usines et ateliers (transferts internes), aux clients,**
- ✓ **le rangement et l'entretien des articles en magasin,**
- ✓ **les modes de manutention,**
- ✓ **l'emballage et le conditionnement,- les opérations d'approvisionnement.**

8 - ORGANISATION INTERNE ET LES INTERFACES AVEC D'AUTRES FONCTIONS

La logistique est par sa finalité même une fonction d'interface visant à supprimer les problèmes de liaison entre **production, approvisionnement, distribution physique, suivi après-vente**, ou entre production et marketing. La structure de la fonction logistique traduit le degré de maturité logistique de l'entreprise ou l'importance stratégique qu'on lui accorde.

➤ Les relations verticales

Leur nature dépend de l'option choisie par l'entreprise entre la logistique confiée aux opérationnelles et celle attribuée à une entité centrale. Les relations doivent être intenses lorsque l'entreprise a opté pour des localisations multiples des services logistiques, fonctionnellement rattachés à une unité centrale, mais hiérarchiquement aux fonctions spécialisées dans lesquelles ils opèrent. Elles peuvent être très spécifiques quand l'entreprise a choisi d'externaliser certains aspects de la fonction logistique, entraînant des relations nécessaires avec les entreprises sous-traitantes (transport, services après-vente notamment).

➤ Les relations transversales

Par définition la fonction logistique est en charge de relations transversales portant sur des flux d'information de l'aval vers l'amont (le "tire") et des flux physiques de l'amont vers l'aval (le "pousse"). Lorsqu'il n'existe pas de fonction logistique centralisée, la coordination est essentielle, notamment entre le transport (souvent géré par la production), le stockage (commercial ou production),

les relations transversales doivent porter sur:

- ✓ la prévision des ventes, en principe du ressort de la fonction commerciale;
- ✓ la liaison avec le marketing pour la connaissance :
 - des critères d'achat et de satisfaction des clients,
 - de la place qu'y tient le service dans ses différentes formes : souplesse d'utilisation du produit, formation de l'utilisateur, service technique, garantie de taux de disponibilité, rapidité d'intervention en après-vente,
 - de la sensibilité de la clientèle à la notion de coût d'usage complet du produit (*life cycle cost*) parmi ses critères d'achat

➤ Les relations transversales

- ✓ la connaissance à donner à la fonction achats des indications prévisionnelles lui permettant de négocier au mieux avec les fournisseurs
- ✓ la nécessité d'informer la production (ordonnancement et planning) des contraintes d'approvisionnement posées par certains fournisseurs, telles que: volume minimum d'approvisionnement, délais de livraison, délais de transport, conditions de traitement, et des politiques de stockage
- ✓ la connaissance de la part de la logistique des spécifications négociées par les services achats avec les fournisseurs
- ✓ le besoin d'inciter la production à étudier les conditions optimales de fabrication, compte tenu des temps de lancement, des contraintes techniques, du contrôle de qualité

9 - ÉVALUATION DES PERFORMANCES DE LA LOGISTIQUE

Puisque la logistique est une fonction transversale dont la finalité consiste à minimiser le coût global, sa performance ne peut être évaluée en considérant le coût de tel ou tel de ses aspects (transport, manutention, frais administratifs), mais en prenant les coûts de non qualité que la meilleur organisation logistique permet d'éviter, tels que les coûts de :

- gestion des services de production
- traitement de commande
- immobilisation de stocks
- retours suite à des erreurs de livraison
- obsolescence des produits et fournitures

➤ A long et moyen terme

La performance logistique considérée sur le long terme est constituée par la capacité de service offerte au client et son coût

➤ A court terme

La performance logistique considérée est fonction de l'utilisation de la capacité de production, de stockage, de distribution en termes de coût et de service effectif

10 – GUIDE D'AUDIT DE LA LOGISTIQUE

L'audit doit s'assurer que :

- Les dirigeants de l'entreprise et de la logistique ont conscience de l'atout stratégique de la fonction logistique;
- le personnel de la logistique dispose d'informations :
 - sur les opérations qui, chez les clients, affectent les produits de l'entreprise à la livraison, tels que les installations de réception,
 - sur les attentes des clients : préférences pour tel moyen de transport, de conditionnement, de plage horaire de livraison

- Le système comptable de l'entreprise permet d'identifier les coûts des opérations logistiques, au nombre desquelles notamment : l'approvisionnement, le conditionnement, le planning, le transport, ...
- L'entreprise connaît la nature des prestations logistiques proposées par les concurrents et, si cela est possible, leur coût ;
- L'entreprise dispose de ces mêmes informations sur les sous – traitants capables de se substituer à ses propres services.

L'audit doit examiner :

- ✓ La validité des plans de secours prévus par l'entreprise selon les sources d'aléas envisageables,
- ✓ Les procédures d'actualisation de ces plans,
- ✓ La qualité des couvertures d'assurance mises en place,
- ✓ La qualité des systèmes d'information permettant de relier les flux physiques de l'aval à l'amont.

L'audit doit vérifier :

- L'entreprise entretient un système d'information interne et externe qui lui permet d'identifier les enjeux stratégiques de la fonction logistique et de déterminer des objectifs réalistes;
- Les actions retenues sont liées à une motivation adéquate des responsables dont l'action influence la qualité de la logistique;
- Les mesures de l'évolution des comportements sont adaptées aux changements visés;

- Les informations sur les schémas internes, sur les modifications de contraintes internes, sur l'évolution des prestations offertes par la concurrence, sont mises à jour de manière satisfaisante;
- L'entreprise dispose de données systématiques sur les clients actuels et potentiels, d'une bonne connaissance de leurs installations de réception et de stockage et de leurs contraintes en aval;
- Les actions retenues sont liées à une motivation adéquate des responsables dont l'action influence la qualité de la logistique.

- Les responsables de la logistique disposent de données fiables et réguliers quant au degré de satisfaction des clients,
- Ils peuvent disposer d'un suivi des réclamations des clients,
- On en analyse les causes, on y remédie à court terme et rapidement tout en structurant l'information pour permettre les actions correctrices à moyen terme;
- Les coûts logistiques sont suivis et analysés;
- Les responsables impliqués dans la gestion des flux physiques sont soumis à une mesure claire et adéquate de leurs performances dans ce domaine

- L'entreprise procède de manière adéquate à une mise en concurrence des prestataires,
- Les contrats qui les lient à l'entreprise sont conformes à sa politique, et prévoient un partage correct des risques,
- Leur mise à jour suit une procédure et un calendrier satisfaisants;
- Les responsabilités sont clairement délimitées dans les contrats de dépôt, de transport, de manutention,

- Les assurances utiles sont prises,
- Des inventaires périodiques sont définis et effectués pour tester la validité du système,
- La facturation des manquants, des avaries, est faite conformément aux responsabilités identifiées,
- Il existe des plans de rechange, des solutions de séparation géographique des moyens pour limiter les risques,
- Il existe un plan de maintenance des installations

- Les séparations de fonction et les circuits d'information limitent les risques de collusion et d'incidents;
- La cohérence des facturations avec les flux (transports, manutention);
- Il existe des études périodiques sur l'adéquation des capacités aux besoins;
- De telles études ont été menées lors de changements important comme une fusion, le lancement de nouveaux produits, des restructurations, le redécoupage des responsabilités de production et de distribution;

- La mise en place de procédures d'exception, de mise en cause de responsabilité et de traitements des incidents vis-à-vis de l'environnement
- Le statut de la logistique est clairement défini dans les fonctions opérationnelles;
- L'entreprise s'est assurée de la capacité de ses sous – traitants d'appliquer la qualité de service qu'elle a déterminé dans sa politique logistique;

L'audit doit examiner la manière dont la logistique :

- Assure la gestion des conflits, dont la solution dépend en premier lieu des liens fonctionnels et opérationnels :
 - fonctionnement fondé sur une structure matricielle;
 - logistique intermédiaire entre « donneurs d'ordres » (commercial) et « prestataires de services » (production);-
 - existence de manuels de procédures dont la fonction logistique supervise l'application, chaque unité opérationnelle recevant des objectifs de performance logistique évalués par la fonction logistique ou le contrôle de gestion. Cela suppose une culture, une sensibilisation adéquates des personnels concernés;

- Informe et est informée d'une manière régulière sur les opérations journalières et hebdomadaires par le tableau de bord et par une participation aux réunions de synthèse (comité logistique);
- Dispose de la remontée d'informations sur la performance :
 - réclamations des clients,
 - niveau de satisfaction,
 - rapport des commerciaux,
 - réclamations des fournisseurs,
 - niveau de service,
 - capacité réactive des fournisseurs en cas de dysfonctionnement ;

- Dispose d'informations sur les réactions du client en cas de contre – performance. Il s'agit d'identifier la distribution de fréquence de ses comportements, leur rémanence dans le cas où le client choisit un produit concurrent ou de substitution, et d'évaluer les manques à gagner pour l'entreprise;
- Dispose de données sur les mesures prises en cas de contre – performance;
- A évalué le coût et les services optimaux;
- Connaît les actions de la concurrence;
- A mis en place un système adéquat de motivation du personnel
- L'existence de systèmes d'information interne;
- La qualité des indicateurs externes, leur fréquence de collecte , leur mode d'exploitation, et les évaluer

CYCLE SUPERIEUR AUDIT ET CONROLE DE GESTION

11^{ème} Promotion

**LOGISTIQUE ET AUDIT
INTERNE DES ACHATS**

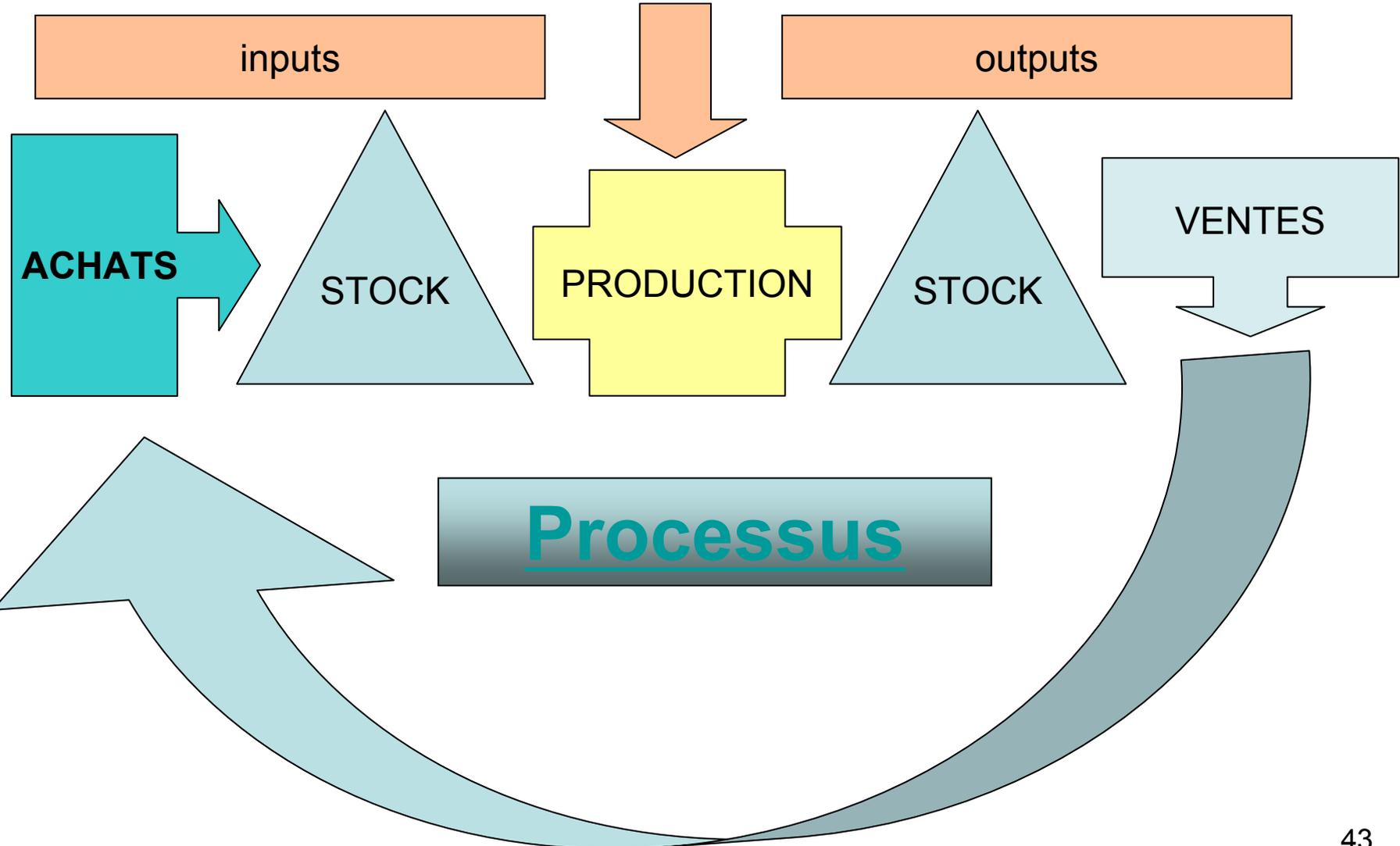
Animateur : M. Ahmed HEBBAZI

PLAN

- PROCESSUS ACHAT
- MISSION D'AUDIT DES ACHATS

PROCESSUS ACHAT

ENTREPRISE INDUSTRIELLE



Introduction

Quelques définitions : outils de compréhension

Qu'est ce que l'approvisionnement ?

Approvisionner : fournir des provisions nécessaires (articles)

Qu'est ce que l'achat ?

Acheter :acquérir un bien et/ou un service moyennant un prix

Liaison entre l'achat et le stock

L'achat et le stock sont interdépendants

LA FONCTION ACHATS

Qu'est ce que la fonction achats ?

La fonction achats est la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.

Conditions d'exécution de la mission d'achats ?

La mission de la fonction d'achats doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants :

- Niveau de qualité exigé
- Livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus
- Dans les meilleurs conditions de service et de sécurité d'approvisionnement

Rôle et responsabilités de la fonction

Répondre aux demandes exprimées par les utilisateurs

Fournir les matières, biens et services dans les conditions et termes les plus avantageux

Etre seule responsable de tous les contacts extérieurs qui impliquent une dépense en vue d'obtenir ces matières, biens et services.

Approche de la fonction achats

- Les ressources support
 - la stratégie de l'entreprise
 - la cohérence de la politique d'achat
 - les systèmes d'information
 - le positionnement et l'organisation
- Les fonctions experts
- Les ressources dédiées.

Les modalités de suivi et de mesure de l'efficienne de la fonction

La dérive achat (ou dérive économique)

Prévisions de résultat des actions de négociations

Prévisions de gains dérivés des effets volumes

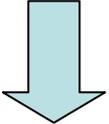
Prévisions d'amoindrissement des coûts par un lissage sur une période définie

Prise en compte des variations de taux

Prise en compte des fluctuations des cours des MP etc....

La mission de base de la fonction achats doit être adaptée en fonction :

- des types de produits achetés
- des enjeux stratégiques
- de l'importance et des caractéristiques des marchés fournisseurs



Pour répondre à ces principales questions :

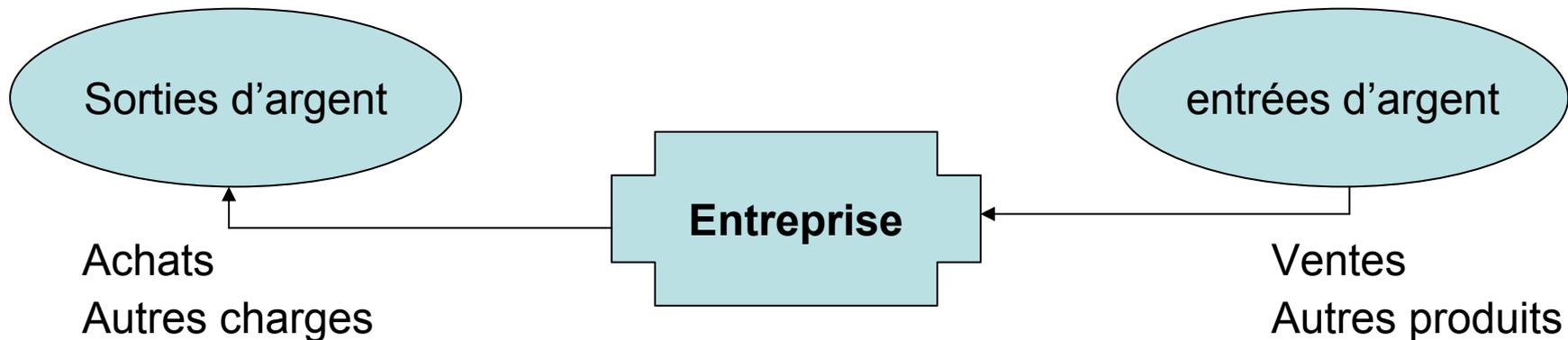
→ POURQUOI ACHETER ?

→ QUOI ACHETER ?

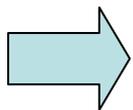
→ QUAND ACHETER ?

→ COMMENT ACHETER ?

Pour que les réponses à ces questions puissent engendrer des actions cohérentes, il est nécessaire qu'une **stratégie d'approvisionnement** soit exprimée, en harmonie avec la stratégie générale, de telle sorte qu'elle serve ensuite de guide à toutes les actions engagées à plus court terme au niveau opérationnelle



Les achats représentent souvent un pourcentage du coût direct des produits bien supérieur à 50% des coûts d'obtention des produits industriels



Toute action permettant de gagner un certain pourcentage du poste « approvisionnements » est potentiellement plus rentable, ce qui contribue directement à l'augmentation du résultat d'exploitation

Exemple

Une entreprise ayant la structure des coûts suivante :

- Chiffre d'affaires : 100

- Achats : 50
- Autres charges : 45
- Bénéfice : 5

Deux propositions pour l'exercice (n+1) :

- Une baisse de 2 % du prix d'achat
- Une augmentation de 1 % du prix de vente

La question posée est de savoir sur quoi investir : sur l'amont ou sur l'aval ?

Quelle décision prendrez – vous ?

Sur l'aval

- Une hausse des prix profiteront à toute la profession (les concurrents pourraient même investir)
- Si la hausse passe mal, il faut faire marche arrière avec un impact négatif sur l'image de marque de l'entreprise

Sur l'amont

- Une baisse des prix d'achat profiteront à l'entreprise seule
- Une baisse des prix même future obtenue n'entraîne aucun dommage

Une économie de 1 sur les achats (soit 2%) va générer une augmentation du bénéfice de 1 également, soit une croissance de 20%

Stratégie d'approvisionnement : niveaux de maturité de la fonction achats

Stade I
Passivité

Stade II
Autonomie

Pas de stratégie / simple réponse aux demandes d'approvisionnement

Techniques et pratiques / optimisation

- Routine administrative
- Performance = efficacité
- Pas de communication interfonctionnelle
- Sélection des fournisseurs : disponibilité / prix

- Performance = réduction/efficacité
- informatisation des opérations courantes
- Coordination achats/secteurs techniques
- Reconnaissance contribution profit

Typologie observée des stratégies achats

Stratégie d'approvisionnement : niveaux de maturité de la fonction achats

**Stade III
Contribution**

Soutien de la stratégie générale

- liaison achats / marketing
- analyse produits / marchés fournisseurs
- Système d'information intégré
- Performance : efficacité / efficacie
- Professionnalisme acheteurs/structure

**Stade IV
Intégration**

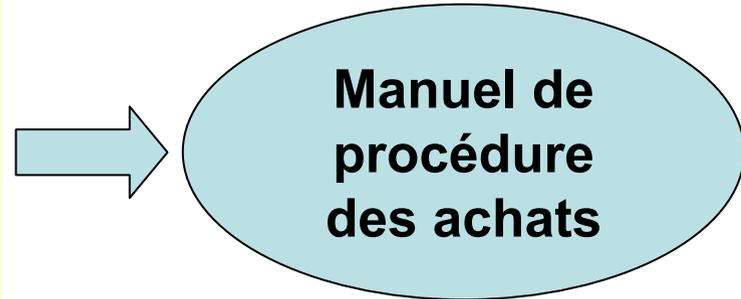
**Contribution active à la stratégie et
management au niveau filière professionnelle**

- Liens / système d'information inter-fonctions
- développement d'un partenariat fournisseur
- performance = contribution stratégique
- choix structurels / profils des hommes

PROCEDURE GENERALE D'ACHAT ET GESTION DE LA COMMANDE

A l'examen d'un processus type passation de la commande, on peut définir un certain nombre d'étapes dans ce processus :

- Emission du besoin
- Vérification du besoin
- Evaluation et sélection des fournisseurs
- Passation de la commande
- Suivi de la commande
- Réception de la livraison
- Contrôle qualitative et quantitative
- Vérification de la facture et règlement
- Archivage de la commande



Le manuel de procédures des achats

La cohérence est nécessaire au sein de l'entreprise

Document unique

Tous les acheteurs connaissent le «comment faire »

Instruction définissant le « jusqu'où ils peuvent faire »

Utilisation des mêmes documents officiels

Modifications communiquées à tous.

Emission du besoin

Tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation.

Typologie des besoins

Articles de consommation
irrégulière

Articles à consommation
régulière

Besoin imprévisibles ou
non répétitifs

Cas des commandes
urgentes

Articles de consommation irrégulière

Les besoins en composants sont déterminés logiquement à partir des programmes de production, ce qui consiste à «éclater» les programmes de production par utilisation des nomenclatures et prise en compte des divers délais d'obtention à tous les niveaux.

L'aboutissement est une liste de programmes d'approvisionnement des composants détaillés, période par période, sur un certain horizon.

Certains cas, le service achats reçoit les documents sous une forme directement exploitable des utilisateurs en production ou en informatique

Dans d'autres cas, il est de sa responsabilité l'éclatement puisqu'il ne reçoit que des programmes bruts de production

Ce système aboutit par ailleurs à tenir des stocks minima pour de tels composants dont le stockage est souvent risqué : le besoin ne provient donc pas logiquement du magasin.

Articles courants à consommation régulière

Ces articles sont tenus en stock et gérés par un des systèmes : le besoin est initialisé par le déclenchement d'un point de commande, ou l'atteinte d'une date pré-déterminée de commande. Dans ce cas, c'est le suivi d'une **fiche manuelle de stock**, ou d'un *état informatique*, et la mise en oeuvre des règles régissant le système de réapprovisionnement qui déclenchent le besoin. Pratiquement, il n'y aura pas de **DA** proprement dite, mais une procédure particulière.

Parfois, en système manuel, ce seront les **fiches de stock** qui serviront de **DA** et transiteront par le service achats. Elles comportent en effet dans leur partie supérieure une description de l'article, et permettent par ailleurs d'inscrire dans la colonne «commandes» la quantité souhaitée par le magasin. Tous les renseignements nécessaires au service achats y figurent donc bien, pour passer ensuite une commande effective aux fournisseurs.

On trouve enfin le système de **DA**, où le magasinier porte régulièrement les besoins en approvisionnements.

Besoins imprévisibles ou non répétitifs

Les services demandeurs utilisent la procédure classique de demande d'achat « DA ». Cette demande d'achat comporte en général les informations suivantes:

- description détaillée du besoin
- numéro de code (s'il existe)
- quantité souhaitée
- délai sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

Il est nécessaire que les DA soient approuvées par un responsable ou toute autre personne habilitée à le faire. Dans ce cas le service achat dispose de la liste des "signatures" autorisées, ainsi éventuellement du montant maximum des dépenses autorisées par signataire.

Cas des commandes urgentes

Dans la très grande majorité des cas, il est nécessaire de prévoir une procédure de commande urgente.

Sources de commande urgente.

Rupture de stock

Erreurs dans le programme de production

Mauvaise prévisions des besoins

Changements fréquents et inorganisés des nomenclatures

Manque de confiance dans la capacité du service achats à délivrer les marchandises dans les délais

Vérification du besoin

le service achats reçoit une Demande d'Achat., il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini, et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique.

Questions types à poser pour vérifier une DA :

- La DA concerne-t-elle un produit actuellement en pénurie sur le marché ?
- N'existe-t-il pas en stock une fourniture qui pourrait lui être substituable ?
- Cette DA , porte une petite quantité pour une certaine fourniture. Cette décision est-elle bien économique pour l'entreprise, et ne vaut-il pas mieux s'assurer auprès des utilisateurs de l'intérêt éventuel de passer une commande de taille plus importante ?

Evaluation et sélection des fournisseurs

une fois la D.A est vérifiée, il y a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux. Cette sélection se déroulera en plusieurs étapes :

- première classification des fournisseurs possibles,
- envoi d'un appel d'offres ou d'une consultation auprès de ces divers fournisseurs
- ouverture des plis et négociation.
- évaluation de ces fournisseurs.
- sélection finale d'un ou de plusieurs fournisseurs.

Passation de la commande

La commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties. Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des deux parties, et qu'elle soit bien sûr valable devant la loi.

La commande comporte généralement :

nom et adresse de l'entreprise qui commande, n° de commande et sa date, description et quantités des articles commandés, prix des articles, instructions générales, instructions d'expédition, date de livraison, conditions de paiement,...

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les **conditions générales d'achat** (généralement inscrites au dos du bon de commande

Dans certains cas, on voit des acheteurs **passer commande par téléphone**. Il faut insister sur l'importance d'une *confirmation écrite* ,

Les coûts liés à la commande

Passer une commande crée des charges : certaines sont directes , d'autres plus indirectes et difficiles à cerner comme le suivi de commandes aux spécifications particulières. Il faut également réceptionner ces commandes, vérifier les quantités et contrôler la qualité. Ces tâches présentent des aspects techniques mais aussi administratifs : création et circulation de documents internes comme les bons de réception et de qualité, mise à jour des fiches de stocks ...

L'ensemble de ces charges forment **le coût d'obtention des commandes** et ce coût est fonction **du nombre de commandes**.

Suivi de la commande

La règle 20/80 doit s'appliquer, il n'est rentable d'effectuer un suivi que pour les commandes importantes en quantité et/ou en valeur. Mais l'acheteur doit prendre conscience que, s'étant engagé sur le prix, il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais, des quantités livrées ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriés.

Méthode de suivi de la commande

1ère étape : bien s'assurer que le fournisseur a renvoyé l'accusé de réception

2ème étape : organiser une relance préventive qui dépend de l'appréciation sur la nature de la commande

Une trace écrite doit être conservée de tous les contacts pris avec le fournisseur et entrer ensuite dans le système d'évaluation utilisé

Dans certains cas, l'utilisation du téléphone et de l'automatisme s'accommode fort bien pour le suivi des commandes et leur relance

Réception de la livraison

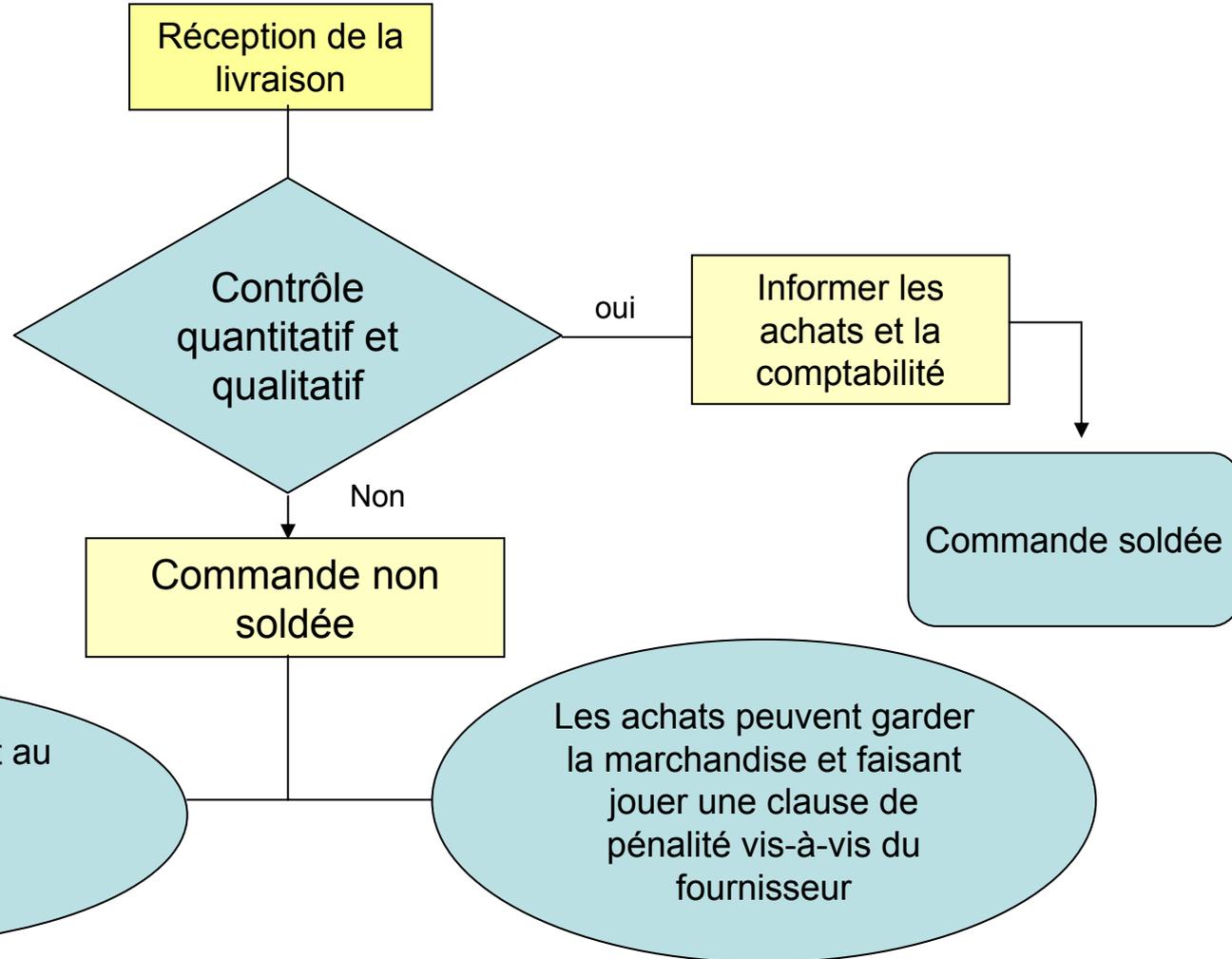
Cette étape généralement assumée par un service réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat qu'en général ce service est hiérarchiquement dépendant des achats (70 % des cas).

Réception de la livraison

Contrôle quantitatif : sur la base des bons de réception qui précise l'identité du fournisseur, la quantité reçue, la quantité rejetée éventuellement

Contrôle qualitatif : test périodique sur un échantillon, contrôle visuel pour les marchandises standard...

Réception de la livraison



Vérification de la facture

La facture parvient, soit au service achats soit au service comptabilité directement. Dès les deux contrôles effectués, il convient d'en administrer le règlement selon les conditions de paiement prévues.

Il se pose un problème classique sur lequel beaucoup d'acheteur se questionnent : qui doit effectuer le contrôle de facturation, service achats ou comptabilité ? Il semble qu'il s'agisse d'un faux problème, puisque l'important reste que les factures des fournisseurs soient contrôlées.

Dans certains cas, tout ce qui concerne les prix et conditions est vérifié par la comptabilité (comparaison Facture avec bon de réception et Bon de commande).

Un autre problème se pose assez fréquemment la facture parvient à l'entreprise avant les marchandises et le fournisseur souhaite être payé.

➔ Retenir le paiement jusqu'à ce que la commande ait été soldée

Archivage de la facture/commande

La dernière phase du processus concerne l'archivage de la facture, une fois que tout a été soldé. Le dossier complet doit être reconstitué au service achats et conservé, Il y a pour cela des raisons internes de gestion et des justifications légales.

Sur le plan légal, il s'agit de conserver essentiellement les commandes et les factures, pour des raisons de recours ultérieurs possibles liés aux conditions de garantie, et pour des raisons fiscales

Quant à la gestion interne, il s'agit d'enrichir le fichier fournisseurs, et en particulier de mettre à jour ses performances en vue d'un processus de sélection ultérieur.

MISSION D'AUDIT INTERNE DES ACHATS : CAS OCP

Introduction

La fonction achats est l'une des fonctions les plus difficiles à évaluer.

En raison :

- Du manque de définitions acceptées par tous : performance, efficacité, efficience, ...
- Du manque d'objectifs formalisés,
- Du manque de normes reconnues définissant la performance,
- Des difficultés d'une mesure précise : relation causes à effets, caractère immatériel du résultat des différentes activités,
- Des différences importantes dans l'étendue de la fonction qui va de l'achat à l'approvisionnement.

Intérêt de l'audit des achats

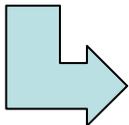
Les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement supplémentaire.

→ **IL LUI SUFFIT DE MIEUX ACHETER**

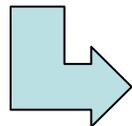


L'amélioration continue des achats peut se faire à travers :

- une organisation plus efficace
- une réponse mieux ajustée aux besoins des utilisateurs
- un contrôle interne adéquat



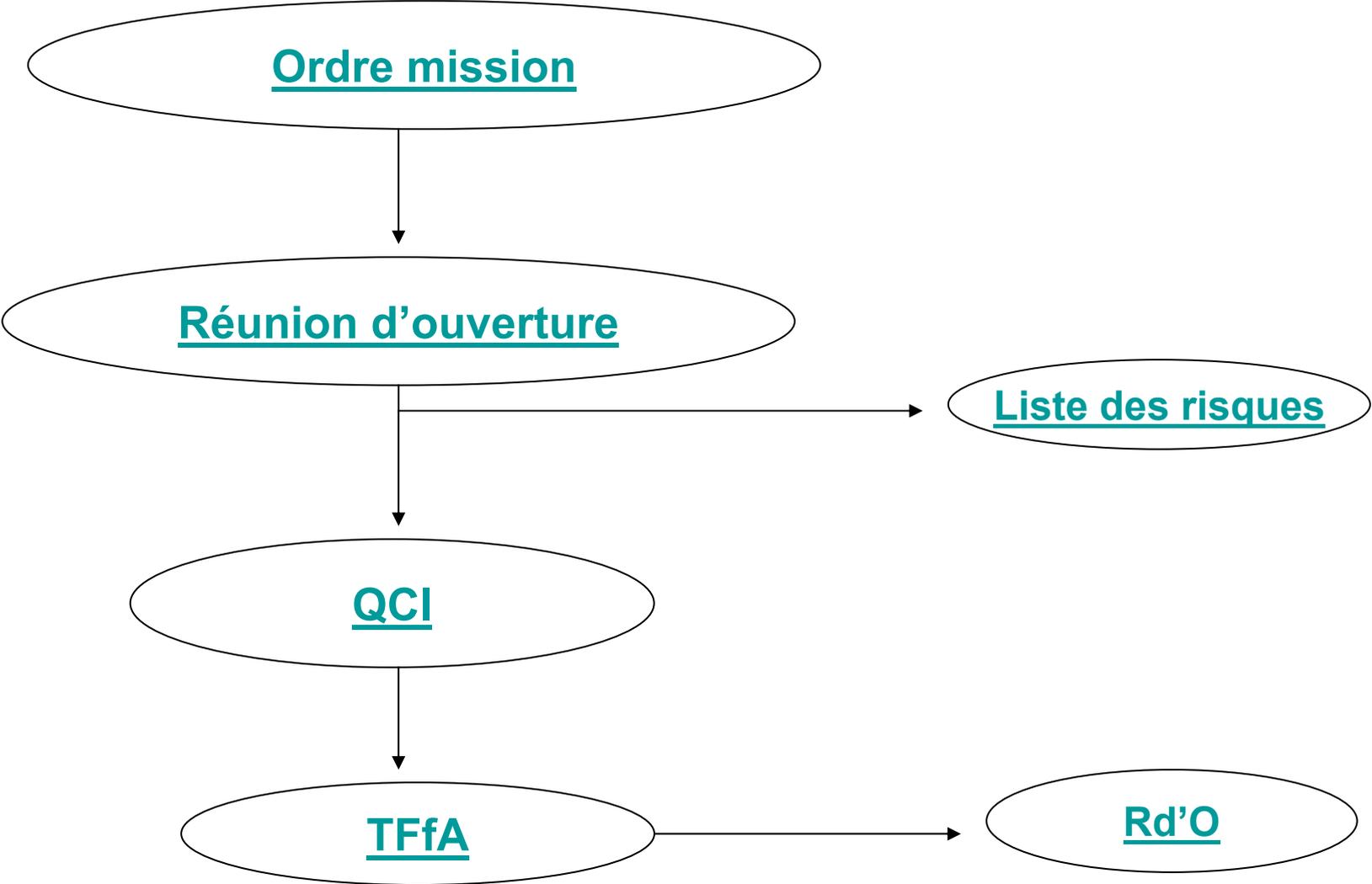
Nécessité d'évaluation



Audit périodique

Les axes d'intervention de l'auditeur

- Définir les enjeux et le poids de chaque catégorie d'achats
- Etablir une cartographie des achats classés par nature
- Identification des risques



Procédure d'évaluation des achats

la démarche d'évaluation

L'évaluation porte sur les éléments mesurables quantité / qualité .

la définition des critères généraux de mesure

Ratio d'efficacité = performance atteinte /
performance prévue

Ratio d'efficience = coût effectif / coût prévue

les composantes de l'évaluation

approche prix / coût d'achat :

Contrôle des prix

Réductions des coûts (recherche de nouveaux fournisseurs, matière de substitution...)

approche qualité des achats

approche logistique d'achat : traitement des demandes de prix, délai, fiabilité, relance fournisseurs, contrôle .

approche organisation des achats : ressources mis en œuvre afin de réaliser l'objectif personnels, procédures, matériels, système d'information,...

la mise en œuvre de l'évaluation

L'audit des achats ne saurait se limiter à la direction des achats seulement. Il doit englober tous les centres de décision qui interviennent dans le « domaine acheté » .

le niveau quantitatif de performance

Il n'existe pas d'indicateur incontestable qui mesure les gains sur achats; aussi le meilleur moyen de mesurer les performances c'est d'établir des ratios.

Principaux ratios d'achats

- Montant des achats / chiffre des ventes
- Crédit fournisseur / montant mensuel des achats
- Montant réel des achats / montant budgété
- Valeur du stock / montant mensuel des achats
- Coût total du service achats / montant des achats
- Coût de la fonction achats / nombre de commandes
- Effectifs du service achats / effectif de l'entreprise
- Nombre de consultations / nombre de commandes

- % de fournisseurs nouveaux depuis 6 mois
 - % de commandes supérieures à une certaine valeur
 - % de demandes des utilisateurs non satisfaites
 - % de livraisons refusées
 - % de délais de livraison non respectés par les fournisseurs
 - % de commande passées en urgence
-
- Délai moyen de traitement d'une DA
 - Nombre de dossiers litigieux
 - Comptes fournisseurs débiteurs

Le niveau qualitatif des performances

L'analyse quantitative à travers les ratios doit être complétée pour une analyse qualitative :

- Qualité des relations avec les autres fonctions,
- Pratique des règles d'éthique professionnelle,
- La promotion de l'image de l'entreprise à l'extérieur

La méthodologie d'évaluation doit s'appliquer notamment :

- à l'enregistrement des données
- à l'analyse de ces données en cherchant des relations entre but et moyens, efficacité et efficience .
- à l'étude où à l'élaboration des normes

L'établissement des normes

l'établissement des normes doit tenir compte des contraintes externes et internes de l'entreprise (organisation, responsabilité, centres de décision d'achats,...)

Cette évaluation s'insère dans le cadre de la constitution et de l'analyse du volume et types de transactions :

→ Objectifs : Quantifier les achats pour :

- situer les enjeux
- comprendre l'organisation
- relativiser les masses
- éclairer le fonctionnement
- DETECTER LES ANOMALIES

→ Idées directrices

- comparer (dans l'espace et le temps les achats)
- corréler (lien de dépendance logique)
- repérer :
 - * les variations anormales
 - * les différences significatives
 - * les évolutions illogiques
- expliquer

IDENTIFICATION DES RISQUES

Risques liés à l'inefficacité

- Organisation imprécise, mal adaptée inexistence de stratégie achats
- Objectifs inexistant, mal définis
- Environnement ou pilotage du CI défaillants
- Non séparation des tâches, inefficacité ou inexistence de règles et normes
- Faiblesse des fonctions contrôlantes Benchmarkings non effectués
- Méconnaissance ou non recours aux fonctions expertes

IDENTIFICATION DES RISQUES

Risques liés à l'inefficacité (suite)

- Externalisation ou outsourcing injustifiés
- Intégration non contrôlées (décentralisation)
- Ruptures d'approvisionnements e de stocks
- Arrêts de production
- Pièces et services non conformes
- Non maîtrise de coûts et prix de revient
- Opacité des prix Intragroupe

IDENTIFICATION DES RISQUES

Risques de non respect des règles

- Expression du besoin mal formulée
- Absence de la DA sur les projets
- Ressources achetées non justifiées
- Non prise en compte des effets volume
- Délégations de pouvoirs non respectées
- Fournisseurs non homologués
- Non mise en concurrence

IDENTIFICATION DES RISQUES

Risques insécurité des transactions, organisation

- Non rotation des acheteurs
- Cumul de fonctions
- Technicité insuffisante des acheteurs
- Protection des panels inadéquate

IDENTIFICATION DES RISQUES

Risques insécurité des transactions, déontologie

- Permissivité des systèmes : vols, détournements, enrichissement personnel
- Collusion entre acheteurs et fournisseurs liens familiaux ou autres
- Absence de déontologie chez les prestataires
- Entente entre les fournisseurs

IDENTIFICATION DES RISQUES

Risques sur l'information, qualité et intégrité

- Construction budgétaire inadaptée,
- Image non fidèle,
- Confusion stocks, charges et immobilisations,
- Manque d'exigence de techniques de contrôle,
- Dérives mal suivies ou non maîtrisées,
- Dettes fournisseurs inexactes,
- Avances aux fournisseurs non récupérées.
- Doubles paiements non détectés
- Non respect des engagements
- Inexactitude des dettes en devises
- Erreurs de valorisation
- Outillages en dépôts non suivis
- Sous estimation des coûts de garantie
- Non obtention des avoirs ou recours fournisseurs.

IDENTIFICATION DES RISQUES

Risques légaux, fiscaux

- Non respect de la réglementation sur les matières
- Déclarations fiscales (TVA) erronées
- Contrats, avenants imprécis ou mal protégés
- Risques de délit de marchandage sur sous-traitance
- Gestion de fait, confusion de fonds de commerce

Découper en stades chronologiques :

- expression et justification du besoin
- sélection du fournisseur
- passation de la commande
- réception de la marchandise, y compris son entrée en stock, ou de la prestation
- réception de la facture et comptabilisation du paiement
- archivage du dossier achat



Décomposition en objets auditables

OBJECTIFS SPECIFIQUES ET RISQUES			MODALITES DE FONCTIONNEMENT
OPERATION	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	PRATIQUES D'ORGANISATION COMMUNEMENT ADAPTEES " <u>POCA</u> "
Expression du besoin	Tout achat doit correspondre à un besoin réel de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Achat non nécessaire (exemple : commande personnelle) ou impossible (pas de budget, pas de trésorerie) • Achat non-conforme aux principes de la société (luxes, déstandardisation) • Achat pas assez défini et risquant de ne pas correspondre aux besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Une DA est systématiquement émise par un responsable autorisé du service demandeur (liste des destinataires autorisés disponible, en particulier au service achat) • la DA est valorisée et fait référence à un budget ou à une autorisation de dépense (signature du gestionnaire) • la DA comporte un cahier des charges du produit demandé pour certains types d'achats, ou à l'aval (signature) de coordinateurs spécialisés pour certains types d'achats (informatique, bureautique,...) • les DA sont classées en attente de réception et un suivi est effectué, voire une comptabilité des engagements tenue

