



REPUBLIQUE DU BENIN

***_**

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

***_**

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

***_**

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT (ENEAM)

***_**



**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MASTER II DE L'ENEAM**

OPTION : Gestion

SPECIALITE : Contrôle de Gestion

FILIERE : Contrôle de Gestion Audit et Finance (CGAF)

ANNEE ACADEMIQUE : 2011-2012

THEME :

**ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE
INTERNE DE LA FONCTION
APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN**

Réalisé et soutenu par : Gabriel C. AHLLOUMESSOU

Sous la direction de :

Dr Thomas YEBA

Professeur assistant à
UAC : ENEAM/FASEG

Maître de stage :

Marouf GADO :

Contrôleur Interne à LI-BENIN

MAI 2013

IDENTIFICATION DU JURY

Président du jury : Dr Daniel N. DALOHOUN

Vice- président : Mr Sosthène FOLAHAN

Directeur de mémoire :

Maître de stage :

AVERTISSEMENT

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Les opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ mes parents,
- ✓ toute ma famille,
- ✓ mes collègues et amis.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier sincèrement :

- ✓ Le Directeur de l'ENEAM, le Dr Albert HONLONKOU ;
- ✓ Tous les Enseignants de l'ENEAM pour leur disponibilité et la qualité de l'enseignement dispensé ;
- ✓ Tout le personnel de l'Administration de l'ENEAM ;
- ✓ Dr Thomas YEBA, Professeur assistant à l'ENEAM/FASEG et Directeur de ce mémoire ;
- ✓ M. Cosme SEWANOUE, Assistant chargé des recherches à l'UAC pour son assistance et ses conseils en vue de l'amélioration du présent mémoire ;
- ✓ M. Marouf GADO, Contrôleur Interne à LI-BENIN, notre maître de stage,
- ✓ tout le personnel de la société LI-BENIN.

SIGLES ET ABREVIATIONS

Sigles	Définitions
AG	A ssemblée G énérale
BC	B on de C ommande
B.E.S.C.	B ordereau E lectronique de S uivi de C argaison
BL	B ordereau de L ivraison
BR	B on de R éception
CI	C ontrôleur I nterne
CODIR	C omité de D irection
COSO	C ommittee O f S ponsoring O rganizations
CSAS	C hef S ervice A pprovisionnement et S tocks
SA	S ecrétariat A ministratif
SAS	S ervice A pprovisionnement et S tocks
SC	S ervice C ommercial
SCI	S ervice C ontrôle I nterne
SCT	S ervice C omptable et T résorerie

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	16
Tableau N°2 : Tableau de bord de l'étude.....	31
Tableau N°3 : Dépouillement des résultats à la question n°2.....	50
Tableau N°4 : Revue des dates de transmission des documents au Contrôleur Interne	50
Tableau N°5 : Dépouillement des résultats à la question n°4.....	52
Tableau N°6 : Mise en évidence des cumuls de fonction dans la sélection des transitaires.....	52
Tableau N°7 : Dépouillement des résultats à la question n°4.....	53
Tableau N°8 : Dépouillement des résultats de la revue documentaire sur le problème spécifique n°3.....	54
Tableau N°9 : Tableau de synthèse de l'étude.....	62

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Contrôle Interne : processus mis en œuvre par la direction d'une entreprise pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques qu'elle doit effectuer. Pour cela ses ressources sont mesurées, dirigées et supervisées de façon à permettre au management de réaliser ses objectifs.

Entrepôt fictif : magasin privé où l'on entrepose des marchandises en suspension des droits et taxes d'importation et qui ne seront mises en consommation ou réexportées qu'après acquittement des droits et taxes de douane y afférentes.

Fonction approvisionnement : C'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un Coût minimum. La fonction approvisionnement regroupe la fonction achat, la logistique, et la gestion des stocks.

Manuel de procédures : document dans lequel sont répertoriées les procédures permettant d'assurer le contrôle interne de l'entreprise.

Séjour prolongé des conteneurs au port : stationnement des conteneurs au-delà de leur durée normale d'enlèvement du Port.

Surfacturation : facturation d'un bien ou d'un service plus élevée que son coût réel, généralement effectuée dans une intention frauduleuse.

Surstockage : détention d'une quantité élevée et excessive de stocks dépassant ses capacités de stockage et de vente.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : DU CADRE CONTEXTUEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

CHAPITRE II : DU CADRE THEORIQUE A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Section 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de la recherche

CHAPITRE III : ENQUETES, DIAGNOSTIC ET MISE EN ŒUVRE DES CONDITIONS D'ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN

Section 1 : Enquêtes et établissement du diagnostic

Section 2 : Mise en œuvre des conditions d'analyse du système de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN

CONCLUSION

Références Bibliographiques

Annexes

Table des matières



THEME :

**CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE
CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION
APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN**

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : DU CADRE CONTEXTUEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE II : DU CADRE THEORIQUE A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

SECTION 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES, ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE III : ENQUETES, DIAGNOSTIC ET MISE ŒUVRE DES CONDITIONS DU RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN

SECTION 1 : ENQUETES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

SECTION 2 : MISE ŒUVRE DES CONDITIONS DU RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN

CONCLUSION

Références Bibliographiques

Annexes

Tables des matières

INTRODUCTION

Les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement émaillé de risques qu'elles souhaitent maîtriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

La fonction contrôle interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont "sous contrôle" et qu'elles contribuent donc à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois, et les règles de la profession. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des solutions pour y remédier. Pour ce faire, l'audit interne évalue le niveau du contrôle interne ; c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leurs activités. C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilité. Ce qui explique son développement au cours des deux dernières décennies avec une extension de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au-delà de la simple conformité.

La fonction Approvisionnement occupant une place prépondérante dans les entreprises en général et surtout dans les entreprises de distribution en particulier, il urge de la maîtriser par la mise en place d'un système de Contrôle Interne efficace et adapté à l'activité. La société LI-BENIN, est confrontée depuis sa création à certaines difficultés de contrôle interne liées à la fonction d'approvisionnement. C'est pourquoi, nous avons choisi de mener nos recherches sur le thème :

« ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN ».

L'intérêt de ce travail, est donc d'analyser le système de Contrôle Interne de la fonction approvisionnement mis en place à LI-BENIN, de faire ressortir ses forces et faiblesses et enfin, de proposer des approches de solutions pour son amélioration et son efficacité.

Le développement de ce thème s'articulera autour de trois chapitres.

Dans le premier chapitre, il s'agira de présenter le cadre institutionnel et physique de l'étude, ensuite, nous restituerons nos observations de stage avant d'en dégager la problématique de l'étude.

Dans le deuxième chapitre, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous présenterons les résultats des travaux de notre étude et nos approches de solutions.

CHAPITRE I :

DU CADRE CONTEXTUEL A LA
PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous présenterons la société LI-BENIN. Ensuite, nous aborderons les observations de stage et en dégager les forces et faiblesses. Enfin, nous procéderons au choix et à la justification de la problématique de notre étude.

Section 1: Cadre contextuel de l'étude et observations de stage

Cette première section sera consacrée à la présentation de la Société LI-BENIN et aux observations faites au cours de notre stage.

Paragraphe 1 : Cadre contextuel de l'étude

Le présent paragraphe abordera successivement le cadre institutionnel et physique de l'étude.

I- Cadre Institutionnel de l'étude

A- Brève présentation de la société LI-BENIN

La Société LI-BENIN est une Société A Responsabilité Limitée créée le 22 Mars 2009 avec un capital d'un million de francs CFA. Elle est inscrite au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier béninois et ses statuts sont régis par l'Acte Uniforme OHADA.

Elle a pour objet l'importation et la Distribution de tous produits notamment les produits alimentaires. Depuis sa création, la société connaît un développement rapide de ses activités. Ainsi, Le 1^{er} Juillet 2009, elle est rentrée en partenariat avec NESTLE TOGO S.A.U. en signant un contrat de Distribution des produits Nestlé (lait, café, cérélac, milo, arôme maggi...) dans la région méridionale et le Centre du Bénin. A travers ce contrat, LI-BENIN s'engage à :

- ✓ recruter, rémunérer des vendeurs et constituer une force de vente ;
- ✓ acheter des moyens roulants pour sa force de vente ;
- ✓ assurer la couverture du territoire attribué ;
- ✓ approvisionner normalement les points de vente de détails ;
- ✓ suivre l'évolution de l'ensemble des produits Nestlé commercialisés ;
- ✓ atteindre les résultats quantitatifs et qualitatifs fixés ;
- ✓ vendre des produits Nestlé que dans les territoires dédiés.
- ✓ La société LI-BENIN exerce ses activités dans un environnement concurrentiel avec pour principaux concurrents :
 - ✓ la société SAKSON qui assure la commercialisation des produits JAGO ;
 - ✓ la société UNIDIS qui commercialise les produits NURSIE et BLEDILAIT ;
 - ✓ la société COMMODITE DIFFUSION qui commercialise des laits concentrés BELLA ;
 - ✓ la société AZAR JEAN qui commercialise les laits PEAK ;
 - ✓ etc.

Mais, grâce à des canaux de distribution bien ficelés composés des grossistes, des demi-grossistes, des boutiques, des détaillants, la société LI-BENIN occupe une part importante du marché béninois.

Face à l'accroissement de ses activités au fil des ans, LI-BENIN a procédé le 25 juin 2011, à une augmentation de capital. Ainsi, son capital social est passé de un million à dix millions de francs CFA.

Son siège social est fixé à Cotonou et elle dispose des magasins relais à Cotonou, Porto-Novo, Ouidah, Azovè, Bohicon.

Elle entend poursuivre dans les années à venir sa stratégie de représentation d'autres grandes Marques commerciales au Bénin.

B- Structure organisationnelle

La gestion de la société LI-BENIN repose sur une organisation administrative matérialisée par une structure hiérarchique simple permettant une bonne répartition des tâches.

Le staff de la Direction Générale comprend :

- le Directeur assisté par le Secrétariat Administratif ;
- le Service Gestion du personnel ;
- le Service Comptable et Financier ;
- le Service Approvisionnement et Gestion des Stocks ;
- le Service Commercial ;
- le Service Contrôle Interne.

L'organigramme de la société adopté en août 2009 et modifié en février 2012, se trouve en annexe 1 du présent document.

La Direction rend compte de sa gestion à l'Assemblée Générale des associés.

❖ L'Assemblée Générale des associés (AG)

Elle se réunit au moins une fois dans l'année notamment pour approuver les comptes sociaux de l'exercice écoulé et décider de l'affectation des résultats.

Elle a entre autres attributions, la nomination ou la révocation du Directeur, la modification des statuts de la société, la nomination des Commissaires aux comptes, l'augmentation ou la réduction du capital social, la dissolution de la société.

❖ Le Comité de Direction (CODIR)

Il se réunit tous les lundis pour discuter des préoccupations courantes de gestion. Il est composé de tous les Chefs de Services et présidé par le

Directeur. Les réunions du CODIR sont sanctionnées par un compte rendu et s'imposent à tous les Responsables. Le CODIR aide le Directeur Général à mettre en œuvre la politique générale de la société définie par l'Assemblée Générale des associés.

❖ ***La Direction***

Elle est chargée d'exécuter les décisions de l'Assemblée Générale des associés et du CODIR. Elle a pour principales missions, la mise en œuvre de la politique générale de la société, la gestion quotidienne et prospective ainsi que la promotion dynamique de l'entreprise. Elle doit assurer la disponibilité des moyens nécessaires à la réalisation de ses missions.

❖ **Le Secrétariat Administratif (SA)**

Il sert de courroie de transmission entre le monde extérieur, les autres services et le Directeur. Il organise également les différents rendez-vous du Directeur.

❖ **Le Service Comptable et Trésorerie (SCT)**

Il s'occupe de la tenue de la comptabilité et des opérations de trésorerie de la société. A ce titre, il est chargé de l'enregistrement de toutes les opérations, du classement et de l'archivage des pièces comptables, du suivi des opérations bancaires et de caisse, de l'élaboration des rapports financiers, de l'établissement des états financiers en fin d'exercice et de la préparation du budget en relation avec les autres services.

❖ ***Le Service Commercial (SC)***

Il est Chargé de la définition de la politique commerciale et s'occupe de l'aspect marketing et communicationnel de la société. Il assure la visibilité

des produits, de leur distribution et de leur présence sur le marché. Il est dirigé par un représentant du Fournisseur NESTLE.

❖ **Le Service Approvisionnement et Stocks (SAS)**

Il s'occupe de l'approvisionnement en produits NESTLE, des autres achats et de la gestion des stocks. C'est un service central pour la société car tout part de là. Il est Chargé du suivi des commandes, des opérations de transit et de dédouanement des conteneurs, de la réception des marchandises dans les magasins et de leur gestion.

❖ **Le Service Contrôle Interne (SCI)**

Il est le dernier service créé en janvier 2012 dans la société. Sa création vise les trois objectifs principaux du contrôle interne : la sauvegarde du patrimoine, la fiabilisation de l'information comptable et financière et le respect des instructions de la hiérarchie. A ce titre, il est chargé de la mise en place de procédures simples et adaptées à l'activité de la société, de la vulgarisation de ces procédures, de leur application effective et enfin de leur évaluation périodique en vue de les améliorer. Le service est doté pour l'instant d'un seul agent qui a qualité de Contrôleur Interne.

II- Cadre physique de l'étude

Le Service Contrôle Interne est celui qui nous a servi de cadre physique tout au long de notre stage. Ce service a pour principales attributions :

- l'élaboration et la mise en place de procédures administratives, comptables et financières simples et adaptées à l'activité de la société ;
- la vulgarisation des procédures élaborées et mises en place pour son appropriation par tout le personnel ;

- l'application rigoureuse des procédures mises en place pour l'atteinte des objectifs attendus ;
- l'évaluation périodique desdites procédures en vue de corriger les insuffisances relevées dans leur application pour une efficacité plus assurée.

Les principaux objectifs recherchés par la création de ce service sont : la sauvegarde du patrimoine de la société, la fiabilisation de l'information comptable et financière, le respect des instructions de la hiérarchie.

Le Service est encore très jeune car créé seulement en janvier 2012. Il n'est doté pour l'instant que d'un agent qui a qualité de Contrôleur Interne. Vu l'immensité des tâches incombant à ce service, il se trouve malgré lui déborder et l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés est ainsi hypothéquée.

Paragraphe 2 : Observations de stage et inventaire des forces et faiblesses

Ce paragraphe est consacré aux observations de stage et à l'inventaire des forces et faiblesses découlant desdites observations.

I- Observations de stage

Nous rappelons que le SCI nous a servi de cadre physique de stage. Il est essentiellement chargé de l'évaluation et du suivi des procédures applicables aux activités ci-après :

- La gestion des ressources humaines ;
- La gestion des approvisionnements et des stocks ;
- La gestion de la trésorerie.

Mais avant d'évoluer dans la restitution de nos constats de stage par rapport aux fonctions ci-dessus, il nous semble important de rappeler que l'Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités dans l'espace OHADA stipule, dans son **article 16**, que « pour maintenir la continuité dans le temps et l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».

Le manuel de procédures en tant qu'un outil de gestion est défini comme un document dans lequel sont répertoriées les procédures permettant d'assurer le contrôle interne de l'entreprise.

Or, les procédures existantes et appliquées dans la société LI-BENIN ne sont pas formalisées et répertoriées dans un document les décrivant. Cela traduit donc **l'inexistence d'un manuel de procédures à LI-BENIN Sarl.**

A- La gestion des Ressources Humaines

En ce qui concerne cette activité, le SCI est censé mettre en œuvre les diligences suivantes :

- Recevoir hebdomadairement l'état récapitulatif de ponctualité et de présence au poste du personnel pour analyses et observations. Au cours de notre stage, nous avons constaté que cet état n'a été transmis que deux (02) fois au SCI. Cette situation traduit **le défaut de régularité du contrôle de ponctualité et de présence au poste du personnel.**
- Recevoir et traiter les rapports trimestriels d'évaluation du personnel en vue de proposer à la Direction Générale les sanctions ou les éléments de motivation qui s'imposent. Il ressort de nos entretiens avec le CI que ce

rapport ne lui a jamais été transmis. Cela montre **l'absence du suivi de l'évaluation du personnel.**

- S'assurer que chaque agent remplissant les conditions requises bénéficie effectivement de ses congés administratifs en transmettant après étude les demandes de congé à la Direction Générale pour décision. Nos échanges avec le CI révèlent qu'aucun avis favorable n'a jamais été donné par la Direction. Cela traduit **la non-jouissance par le personnel du droit aux congés payés.**
- Vérifier mensuellement les livres de paye édités afin de s'assurer de la prise en compte de tous les éléments (les retenues légales sur salaires, les avances et acomptes, les absences non autorisées...) entrant dans la détermination de la rémunération de chaque salarié. Il nous a été donné de constater que ce contrôle a régulièrement été effectué par le CI. Nous pouvons donc affirmer qu'il existe **un contrôle régulier des livres de paye.**

B- La gestion des approvisionnements et des stocks

Pour ce qui est de la fonction approvisionnement et gestion des stocks, rappelons qu'à la fin de chaque année, le Fournisseur détermine pour l'année à venir, l'objectif annuel d'achats du Distributeur. En fonction de cet objectif, le Service Commercial du Distributeur (dirigé par un représentant du Fournisseur) envoie mensuellement un Bon de Commande (BC) au Fournisseur. Une fois le BC envoyé, le Distributeur dispose d'un délai de trois (03) jours pour demander une modification de tout ou partie de cette commande, le cas échéant la commande est considérée comme validée. Dans cette optique, le SCI est chargé d'étudier dans un délai de 48 heures maximum le BC en vue de donner à la Direction son avis sur l'opportunité d'achat. Or, nous avons remarqué que ce délai n'est pas souvent respecté par le SCI. Le non-respect de ce délai par le SCI conduit la société LI-BENIN

à s'approvisionner beaucoup plus que ses capacités de stockage et de vente ne le permettent. D'où le **surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé.**

Ensuite, le Fournisseur envoie par mail les factures proformas correspondantes à la commande. A cette étape, le CI effectue un contrôle de conformité entre la commande validée et les factures proformas reçues. Tout au long de notre stage, nous avons noté que ce contrôle est régulièrement effectué. Nous pouvons donc affirmer de **l'existence effective d'un contrôle de conformité entre les BC validés et les factures proformas.**

Après le contrôle de conformité, le Fournisseur envoie par DHL les documents finaux (BILL OF LADING, B.E.S.C., CERTIFICAT D'ORIGINE, CERTIFICAT D'INSPECTION SANITAIRE, FACTURE DEFINITIVE...) nécessaires aux formalités de dédouanement et d'enlèvement des marchandises. A la réception desdits documents, le Chef Service Approvisionnement et Stocks, est censé contacter les différents commissionnaires en douane communément appelés transitaires agréés par la société en vue d'une mise à concurrence. Le choix du transitaire après analyse des différentes cotations devraient être validé par le CI. Cependant, nos échanges avec lui révèlent qu'il est souvent mis devant le fait accompli. Cela traduit une faible implication du CI dans la sélection des transitaires. Donc, il existe un **risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN.**

Dans ses fonctions de protection du patrimoine de la société, le SCI doit s'assurer des conditions optimales d'approvisionnements. Ainsi, il doit veiller à ce que les marchandises durent le moins possibles au Port afin de minimiser leur coût. Or, de nos échanges avec le CI, il ressort que bien souvent les marchandises séjournent plus longtemps au Port qu'elles ne le devraient. D'où le **séjour prolongé des conteneurs au port.**

Une fois les marchandises réceptionnées par le magasinier, ce dernier est tenu d'envoyer au CI une copie du Bordereau de Livraison (BL) du transitaire et une copie du Bon de Réception (BR) établi par ses soins. Ces documents devraient permettre au CI de réaliser un contrôle sur pièces en les comparant avec le BC et les factures définitives. Nous avons noté tout au long de notre stage que ce contrôle est régulièrement effectué par le CI. En conséquence, nous pouvons conclure à **l'existence d'un contrôle du suivi des entrées en stocks.**

Enfin, toute sortie de stocks (vente, approvisionnement des magasins relais) devrait faire l'objet d'un bon de sortie dûment signé par le CI, le CSAS et le magasinier. Néanmoins, nous avons remarqué que le visa du CI n'est pas systématiquement apposé sur tous les bons de sortie. Cette situation révèle **la non-exhaustivité du contrôle du suivi des sorties de stocks.**

C- La gestion de la trésorerie

Les diligences que le CI est censé mettre en œuvre en matière de gestion de la trésorerie sont de deux ordres : le contrôle des encaissements et le contrôle des décaissements.

La première diligence en matière du contrôle des encaissements consiste pour le CI à s'assurer quotidiennement de l'exactitude des montants facturés aux clients en les comparant à la structure des prix de vente en vigueur. Nous avons constaté que toutes les factures ne sont pas souvent transmises à bonne date au CI. Cette situation révèle **la non-exhaustivité du contrôle de l'exactitude des montants facturés aux clients.**

La deuxième diligence est que le CI doit veiller à ce que tous les montants encaissés au cours d'une journée soient versés en banque au plus tard le lendemain matin.

A ce titre, le Caissier est tenu de transmettre les pièces justificatives des versements au CI pour vérification et visa. Tout au long de notre stage,

nous avons noté que cette tâche est régulièrement effectuée par le CI. Ainsi, nous pouvons affirmer de **l'effectivité du contrôle de suivi des versements.**

En ce qui concerne les décaissements, le CI effectue d'abord, un contrôle de conformité des signatures en s'assurant que chaque autorisation de dépenses est revêtue de toutes les signatures requises. Au cours de notre stage, nous avons remarqué que certaines dépenses n'ont pas fait l'objet de ce contrôle. Nous pouvons donc conclure à **la non-exhaustivité du contrôle de validité des autorisations de dépenses.**

Ensuite, le CI s'assure de l'exactitude du montant à décaisser avec les pièces justificatives de la dépense. Nous avons noté que ce contrôle est régulièrement effectué par le CI. D'où, **l'effectivité du contrôle de l'exactitude du montant de chaque dépense.**

Enfin, le CI vise après vérification l'état récapitulatif des encaissements et des décaissements hebdomadaires afin d'y apporter ses observations. Nous avons remarqué que ce contrôle a régulièrement été effectué. D'où **la régularité du contrôle de l'état hebdomadaire de la trésorerie.**

Par ailleurs, le CI est également chargé de réaliser deux contrôles inopinés de caisse par mois surtout au niveau de la caisse centrale. Tout au long de notre stage, nous avons noté que ce contrôle n'a été effectué qu'une seule fois. Ce qui traduit **l'irrégularité des contrôles inopinés de caisse.**

Après avoir exposé nos observations de stage, nous allons maintenant procéder à l'inventaire des forces et faiblesses qui en résultent.

II- Inventaire des forces et faiblesses

Il s'agira dans cette partie de faire ressortir les forces et faiblesses relatives au contrôle des activités ci-dessus énumérées.

A- Forces

Les forces relevées à l'issue de nos observations de stage sont les suivantes :

1. contrôle régulier des livres de paye ;
2. existence effective d'un contrôle de conformité entre les BC validés et les factures proformas du Fournisseur ;
3. existence d'un contrôle du suivi des entrées en stocks ;
4. effectivité du contrôle et du suivi des versements des recettes en banque ;
5. effectivité du contrôle de l'exactitude du montant de chaque dépense ;
6. régularité du contrôle de l'état hebdomadaire de la trésorerie.

B- Faiblesses

Les faiblesses relevées à l'issue de nos observations de stage sont les suivantes :

1. inexistence d'un manuel de procédures à LI-BENIN Sarl ;
2. défaut de régularité du contrôle de ponctualité et de présence au poste du personnel ;
3. absence du suivi de l'évaluation du personnel ;
4. non-jouissance par le personnel du droit aux congés payés ;
5. surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé ;
6. risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN ;
7. séjour prolongé des conteneurs au port ;
8. non-exhaustivité du contrôle du suivi des sorties de stocks ;
9. non-exhaustivité du contrôle de l'exactitude des montants facturés aux clients ;
10. non-exhaustivité du contrôle de validité des autorisations de dépenses ;
11. irrégularité des contrôles inopinés de caisse.

C- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles

Il est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés des problématiques
1	Gestion des ressources humaines	-défaut de régularité du contrôle de ponctualité et de présence au poste du personnel, -absence du suivi de l'évaluation du personnel, -non-jouissance par le personnel du droit aux congés payés.	Gestion non-satisfaisante des ressources humaines à LI-BENIN	Problématique d'une gestion satisfaisante des ressources humaines à LI-BENIN
2	Gestion des approvisionnements et stocks	-inexistence d'un manuel de procédures des approvisionnements à LI-BENIN, -surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé, -risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN, -séjour prolongé des conteneurs au port, -non-exhaustivité du contrôle du suivi des sorties de stocks.	Faiblesse du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnements à LI-BENIN	Problématique de renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN.
3	Gestion de la trésorerie	-non-exhaustivité du contrôle de l'exactitude des montants facturés aux clients, -non-exhaustivité du contrôle de validité des autorisations de dépenses, -irrégularité des contrôles inopinés de caisse.	Insuffisance du contrôle interne de la trésorerie	Problématique de l'amélioration du contrôle interne de la trésorerie

Source : inventaires des forces et faiblesses

Les problèmes étant inventoriés et regroupés par centre d'intérêt, nous allons procéder au choix de la problématique de notre étude.

Section 2: Ciblage de la problématique de l'étude

La présente section est consacrée au choix de la problématique, à la justification du sujet et à la vision globale de résolution de ladite problématique.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

I- Choix de la problématique et justification du sujet

Une analyse des problèmes identifiés au cours de notre stage nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêts représentent des problématiques auxquelles LI-BENIN devra résolument faire face en vue de parvenir à la réalisation de sa mission grâce à l'amélioration des conditions de sa gestion.

Il s'agit de :

- problématique d'une gestion satisfaisante des ressources humaines à LI-BENIN ;
- problématique de renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN ;
- problématique de l'amélioration du contrôle interne de la trésorerie.

Le choix de notre problématique sera orienté d'une part, par le souci de contribuer le plus efficacement à l'amélioration de la gestion de LI-BENIN et d'autre part, par notre volonté de mettre en application nos connaissances acquises en matière de contrôle interne.

En effet, la problématique N°1 relative à la gestion satisfaisante des ressources humaines à LI-BENIN est beaucoup plus axée comme sa dénomination l'exige sur la Gestion des Ressources Humaines ; elle sort donc de notre principal domaine de compétence académique.

Quant à la problématique N°3, celle liée à l'amélioration du contrôle interne de la trésorerie, les problèmes spécifiques la constituant ont fait l'objet avant la fin de notre stage à un début de solution. Nous écartons également cette problématique.

Au vu de tout ce qui précède, nous retenons la problématique N°2 relative au renforcement du contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN car, la non résolution des problèmes spécifiques qu'elle comporte pourrait compromettre la pérennité de la structure ; de plus, au regard de la diversité et de la densité des stocks à LI-BENIN, la résolution de cette problématique acquiert à nos yeux un caractère important.

Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général de la Faiblesse du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN et ses problèmes spécifiques sont les suivants :

- ✓ inexistence d'un manuel de procédures des approvisionnements à LI-BENIN ;
- ✓ surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé ;
- ✓ risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN ;
- ✓ séjour prolongé des conteneurs au port ;
- ✓ non-exhaustivité du contrôle du suivi des sorties de stocks.

C'est donc dans le souci d'apporter notre modeste contribution à la résolution de ces problèmes spécifiques que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « **ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN** ».

II- Spécification de la problématique retenue

Le souci d'assurer un bon fonctionnement de l'entreprise, de garantir les intérêts de toutes les parties prenantes et de prévenir les risques susceptibles de compromettre la continuité de l'exploitation a amené les responsables de la société LI-BENIN à la création d'un service de contrôle interne en janvier 2012. Dans le but d'aider ce Service à atteindre ses nobles objectifs, il nous semble convenable d'apporter des approches de solutions aux problèmes spécifiques liés à la problématique retenue. Ces problèmes spécifiques sont les suivants :

- ✓ inexistence d'un manuel de procédures des approvisionnements à LI-BENIN (problème spécifique n°1) ;
- ✓ surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé (problème spécifique n°2),
- ✓ risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN (problème spécifique n°3) ;
- ✓ séjour prolongé des conteneurs au port (problème spécifique n°4) ;
- ✓ non-exhaustivité du contrôle du suivi des sorties de stocks (problème spécifique n°5).

Toutefois, le problème spécifique N°1 relatif à l'inexistence d'un manuel de procédures des approvisionnements à LI-BENIN est en cours de résolution car, la société a commis un Cabinet en vue de l'élaboration d'un manuel de procédures intégrant toutes les fonctions de l'entreprise.

En ce qui concerne le problème spécifique n°5 lié à la non-exhaustivité du contrôle du suivi des sorties de stocks, la Direction a procédé au recrutement d'un superviseur des stocks dont la mission principale est de suivre les mouvements de stocks.

Par conséquent, ces deux problèmes spécifiques ne seront pas retenus.

En conclusion, nous retiendrons les problèmes spécifiques restants dans l'ordre ci- après :

- ✓ **surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé (problème spécifique n°1) ;**
- ✓ **risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN (problème spécifique n°2) ;**
- ✓ **séjour prolongé des conteneurs au port (problème spécifique n°3).**

Paragraphe 2 : Approche générique liée aux problèmes en résolution

Une fois le problème général et les problèmes spécifiques à résoudre identifiés, notre thème formulé, il urge de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence le problème général.

Rappelons que le problème général est la faiblesse du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN. Par rapport à ce problème, précisons que le contrôle interne vise entre autre le respect des procédures applicables à tous les cycles de l'entreprise. Parmi les cycles d'une entreprise, le cycle achats-fournisseurs occupe une place de choix car il constitue le point de départ de toute l'activité. Cette réalité est encore plus perceptible dans une entreprise de distribution où les charges liées à cette fonction représentent souvent plus de 80% de l'ensemble des charges de la société. Dans ce contexte, il apparaît donc indispensable pour une telle société de mettre en place un dispositif lui permettant de maîtriser le plus efficacement possible l'ensemble des activités liées à cette fonction. En effet, un Contrôle Interne approximatif des approvisionnements ou ne permettant pas à LI-BENIN de s'assurer de la bonne application des normes et procédures applicables en la matière, pourrait compromettre la pérennité de la structure. Il nous paraît donc important d'aider la société à améliorer son dispositif de contrôle interne lié à la fonction approvisionnement. Nous

sommes donc dans **la théorie générale de renforcement du dispositif de Contrôle Interne applicable à la fonction approvisionnement.**

S'agissant du problème spécifique n°1 relatif au surstockage des magasins de LI-BENIN, soulignons que la gestion des stocks vise à résoudre essentiellement deux problèmes : le surstockage et la pénurie. En effet, la détention de stocks engendre des coûts importants que toute société se doit de minimiser en vue de l'atteinte de ces objectifs. Il lui faut donc créer les conditions nécessaires à un réapprovisionnement adéquat ; c'est-à-dire permettant d'acheter les quantités correspondant à ses capacités. Nous sommes donc dans **la théorie générale de la création des conditions d'un réapprovisionnement optimal.**

En ce qui concerne le problème spécifique n°2, les spécificités liées aux opérations portuaires et l'opportunité des transitaires pourraient, si aucun mécanisme de contrôle n'est mis en œuvre, engendrer des surcoûts fictifs importants. Il s'agira donc de procéder à la définition des règles garantissant une juste facturation par les transitaires de leurs prestations. Nous nous trouvons donc dans **la théorie générale de la définition des critères assurant une bonne évaluation des coûts attachés aux prestations des transitaires.**

Par rapport au problème concernant le séjour prolongé des conteneurs au port, rappelons que le souci principal de toute entreprise est de disposer de marchandises de qualité et à moindre coût et dans les meilleurs délais. En effet, un enlèvement tardif des marchandises entraînent des surcoûts importants affectant la rentabilité de l'entreprise. De plus, le séjour prolongé des marchandises au port pourrait altérer la qualité des produits.

Il revient donc à la société, de prendre toutes les dispositions en vue d'un enlèvement diligent des marchandises. Nous sommes donc dans **la théorie générale de la création des conditions nécessaires à un enlèvement diligent des produits du Port.**



CHAPITRE II :

DU CADRE THEORIQUE A LA
METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré dans sa première section au cadre théorique de l'étude et à l'exposé de la revue de littérature, la présentation des objectifs de recherche, la définition des hypothèses de travail et enfin, dans la seconde section, au choix de l'approche méthodologique.

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Dans cette section, il est question de présenter les objectifs de l'étude, les causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

I- Fixation des objectifs de l'étude

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il convient de rappeler que le problème général en résolution est : **faiblesse du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN** et que les problèmes spécifiques associés sont :

- ✓ **surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé (problème spécifique n°1) ;**
- ✓ **risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN (problème spécifique n°2) ;**
- ✓ **séjour prolongé des conteneurs au port (problème spécifique n°3).**

En fonction des problèmes en résolution, nous présenterons deux types d'objectifs à savoir :

- Les objectifs de développement ;
- les objectifs de recherche.

A- Objectifs de développement

1) Objectif général :

Envisager les conditions du renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN.

2) Objectifs spécifiques :

- ✓ Suggérer les conditions d'un approvisionnement optimal à LI-BENIN (objectif spécifique n°1) ;
- ✓ proposer les critères nécessaires à une juste facturation des prestations des transitaires à LI-BENIN (objectif spécifique n°2) ;
- ✓ Envisager les conditions d'enlèvement diligent des marchandises (objectif spécifique n°3).

B- Objectifs de recherche

1) Objectif général :

Identifier les conditions du renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnements et stocks à LI-BENIN.

2) Objectifs spécifiques :

- ✓ Etudier les conditions d'un approvisionnement optimal à LI-BENIN (objectif spécifique n°1) ;

- ✓ Déterminer les critères nécessaires à une juste facturation des prestations des transitaires à LI-BENIN (objectif spécifique n°2) ;
- ✓ Identifier les conditions d'enlèvement diligent des marchandises (objectif spécifique n°3).

C- Résultats attendus

Au terme de notre étude, les conditions de renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN sont identifiées.

Plus spécifiquement, les résultats attendus dans le cadre de cette étude sont au nombre de trois à savoir :

- A la fin de nos travaux, les conditions d'un approvisionnement optimal à LI-BENIN sont étudiées ;
- A l'issue de l'étude, les critères nécessaires à une juste facturation des prestations des transitaires à LI-BENIN sont déterminés ;
- Au terme de l'étude, les conditions d'enlèvement diligent des marchandises sont identifiées.

Après l'identification des objectifs, nous passerons à l'étape de la formulation des hypothèses.

II- Hypothèses de l'étude

A- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°1

Le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits NESTLE pourrait être dû à une multitude de causes. Cependant, nous en avons identifié

principalement trois que nous rangeons par ordre croissant d'importance comme suit :

- non-disponibilité du Contrôleur Interne pour l'étude du BC ;
- surcharge de travail au Service Contrôle Interne ;
- transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC.

La non-disponibilité du Contrôleur Interne pour étudier à tant le bon de commande pourrait bien justifier le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits NESTLE. En effet, le Contrôleur Interne dans l'exercice de ses fonctions doit effectuer régulièrement des contrôles inopinés dans les différents magasins et boutiques de la société. La réalisation de ces contrôles aurait pu le rendre indisponible pour étudier dans les délais le bon de commande. Or, il nous a été donné de constater que les contrôles inopinés des magasins ne sont pas si réguliers et même si c'était le cas, le Contrôleur Interne pourrait bien s'organiser pour étudier à tant le bon de commande compte tenu de l'importance que revêt cette tâche. Donc, cette cause ne peut être la source principale du problème spécifique n°1.

La surcharge de travail au Service Contrôle Interne aurait pu également expliquer le surstockage des magasins de LI-BENIN. Car, le Contrôleur Interne se trouve malgré lui déborder face à l'immensité des tâches à accomplir quotidiennement et qui sont le plus souvent importantes et surtout urgentes. De plus, le Service Contrôle Interne est très jeune et tout est à construire. Dans ce contexte, la surcharge de travail aurait pu valablement justifier le non-respect du délai d'étude du bon de commande. Cependant, vu l'importance des conséquences qu'engendraient ce non-respect, le Contrôleur Interne met en priorité cette tâche. Ainsi, la surcharge de travail ne nous semble pas la vraie cause pouvant justifier le surstockage des magasins.

Par contre, la non-transmission des documents nécessaires à l'étude du bon de commande explique beaucoup plus le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits NESTLE. En effet, le Contrôleur Interne a besoin pour étudier objectivement le bon de commande envoyé au fournisseur, de la situation réelle des stocks dans les différents magasins de la société et ceux des grossistes et demi-grossistes, le plan de vente du service commercial pour le mois, la situation de la trésorerie et d'autres informations jugées nécessaires. Or, ces différents documents ne lui sont pas transmis dans les délais ou du tout pas.

Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse n°1 comme ci-après : ***La transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé.***

B- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°2

Concernant le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN, nous avons identifié trois causes possibles classées par ordre croissant d'importance comme suit :

- non-maîtrise par le Responsable des approvisionnements des coûts liés aux formalités d'enlèvements des marchandises ;
- non-vérification par le Responsable financier des pièces justificatives de la facture du transitaire avant paiement ;
- absence de transparence dans la sélection des transitaires.

La non-maîtrise par le responsable des approvisionnements pourrait expliquer le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations. En effet, la non-connaissance de la structure des coûts liée à l'enlèvement d'un conteneur du Port, peut peser en faveur des transitaires lors des négociations avec ces derniers qui n'hésitent pas souvent à gonfler leurs

factures de faux frais. Mais, vu l'ancienneté du Responsable des approvisionnements qui cumule déjà près de quatre années d'expérience à ce poste, nous pensons qu'il devrait avoir une bonne expérience des différents coûts liés à l'enlèvement d'un conteneur. Ainsi, nous écartons cette cause.

Ensuite, la non-vérification par le Responsable financier des pièces justificatives de la facture du transitaire avant paiement, pourrait aussi justifier le risque de surfacturation par les transitaires en ce sens que des différences peuvent exister entre les montants portés sur la facture du transitaire et ceux figurant sur les pièces justificatives. Cependant, nous avons souvent noté sur les pièces justificatives accompagnant la facture du transitaire un pointage, du moins pour les frais jugés formels. Ainsi, cette cause ne nous semble pas la plus plausible et donc, elle est également écartée.

Enfin, l'absence de transparence dans la sélection des transitaires, explique le mieux le risque de surfacturation par ces derniers de leurs prestations à LI-BENIN. En effet, pour la sélection d'un transitaire, le Chef Service Approvisionnements et Stocks procède à la demande de cotations aux transitaires sélectionnés par ses soins, à la réception des cotations envoyées, à l'analyse comparative des offres, à l'arbitrage et au choix du transitaire. Ce choix est censé être validé par le Contrôleur Interne avant toute remise des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises au transitaire retenu. Or, le Contrôleur Interne est souvent mis devant le fait accompli au motif de l'urgence et ignore complètement les bases sur lesquelles les débours et autres frais facturés par le transitaire sont négociés.

En conséquence, nous formulons notre hypothèse n°2 comme ci-après :

le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires.

C- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°3

S'agissant du séjour prolongé des conteneurs au port, plusieurs causes pourraient l'expliquer dont nous en avons identifié trois classées par ordre croissant d'importance comme suit :

- incompétence des transitaires ;
- difficultés de trésorerie de LI-BENIN ;
- transmission tardive et incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises.

L'incompétence des transitaires aurait pu expliquer le séjour prolongé des conteneurs au port car dans ce milieu, tous ceux qui revendiquent ce titre ne le méritent pas tous. En effet, beaucoup de gens se disent transitaires alors qu'ils ne sont que des intermédiaires qui après avoir obtenu un marché, vont sous-traiter à un commissionnaire agréé en douane. Si par affinité, les dossiers sont confiés à ces intermédiaires, il y a de forte raison que l'enlèvement prenne du retard. De plus, même certains commissionnaires régulièrement agréés en douane éprouvent parfois beaucoup de difficultés pour sortir les marchandises du Port. Cependant, l'expérience accumulée par la société dans l'importation nous laisse percevoir qu'elle peut facilement démasquer ces faux transitaires ambulants. Nous écartons donc cette cause.

Quant aux difficultés de trésorerie de LI-BENIN, elle pourrait bien expliquer le séjour prolongé des conteneurs au Port. En fait, les opérations de dédouanement des marchandises nécessitent la mobilisation d'importantes ressources financières pour y faire face. Mais quant on sait que LI-BENIN

est une société de distribution qui vend pratiquement au comptant et bénéficie en retour d'un crédit fournisseur, nous pensons qu'elle dispose des moyens financiers nécessaires pour faire face à l'enlèvement de ses conteneurs de marchandises. D'où cette cause est également écartée.

En ce qui concerne la troisième cause supposée relative à la transmission tardive et incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises, elle nous paraît la plus plausible. Car, lorsque le fournisseur ne transmet pas à tant les documents d'enlèvement où les transmet partiellement, cela bloque le transitaire dans l'accomplissement des formalités d'enlèvement. Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse n°3 comme ci-après : ***La transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises explique le séjour prolongé des conteneurs au port.***

Les objectifs et hypothèses étant fixés, nous pouvons maintenant présenter le tableau de bord de notre étude.

Paragraphe 2 : Présentation du tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord est un outil de synthèse des grands centres d'intérêt de la recherche menée. Il sert de boussole dans l'évolution des travaux à venir en termes de méthodologie à adopter, de revue de littérature, du diagnostic, puis de solution à proposer.

Ce tableau se compose de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des objectifs formulés, des causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude.

Tableau n°2 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE : « ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE BINTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN »

		Problèmes	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
	Niveau général	Faiblesse du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnements à LI-BENIN	Identifier les conditions du renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnements à LI-BENIN	-	-
NIVEAU SPECIFIQUE	1	Surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé	Etudier les conditions d'un approvisionnement optimal à LI-BENIN	transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC	<i>La transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé</i>
	2	Risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN	Déterminer les critères nécessaires à une juste facturation des prestations des transitaires à LI-BENIN	absence de transparence dans la sélection des transitaires	<i>Le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires</i>
	3	Séjour prolongé des conteneurs au port	Identifier les conditions d'enlèvement diligent des marchandises	transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises	<i>La transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises explique le séjour prolongé des conteneurs au port</i>

Source : Réalisé par nous-mêmes

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de la recherche

Paragraphe 1 : Revue de littérature

I- Contributions antérieures sur le contrôle interne de la fonction approvisionnement

Il existe de multiples définitions du contrôle interne. Une des plus anciennes est celle de FAIN, B., FAURE, V., 1948. La Révision Comptable : principes juridiques et techniques de l'expertise comptable et des commissariats aux comptes. Paris : Payot. 350p. « le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes ». Cette définition date de 1948.

Celle qui aujourd'hui fait référence, est la définition donnée par le Committee Of Sponsoring Organizations en 2002 : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organe de direction, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations,
- fiabilité des informations financières,
- respect des lois et réglementations en vigueur.

Cette définition n'est pas parfaite mais elle a le mérite de définir le contrôle interne comme un processus et précise qu'il a pour but de mettre l'accent sur la notion d'assurance raisonnable concernant les opérations.

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes de France, « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle

comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- la protection du patrimoine,
- la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent,
- la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise,
- la conformité des décisions avec la politique de la direction ».

La Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes (France) poursuit en précisant les dimensions du contrôle interne. En effet, le contrôle interne a plusieurs dimensions, notamment les trois ci-après :

- La lutte contre la fraude ;
- la sincérité des comptes des entreprises ;
- la mise en place d'une organisation plus efficace et plus performante.

Mais le contrôle interne s'applique à toutes les fonctions de l'entreprise et selon BOUVIER, C. 1990. Audit des achats. Paris : Editions d'Organisation. 157p, le contrôle interne est indispensable dans toutes les fonctions d'une entreprise mais surtout à la fonction approvisionnement. Il poursuit en affirmant que l'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer un bien, ou un service, à un tiers. BOUVIER Christian termine en proposant une décomposition de la fonction approvisionnement en deux flux distincts : physique et administratif (informationnel).

Le flux administratif est nécessaire à l'envoi et à la réception de données, ordres, commandes, factures. Par contre, le flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur, par bateau, avion, camion, chemin de fer...

Le rôle de l'approvisionnement qui inclut la fonction "achat" dans une entreprise en général et dans l'industrie en particulier a retenu l'attention de beaucoup d'auteurs.

Ainsi, Barreyre, P. 1976. La Fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise. Paris : Institut d'Administration des entreprises. 36p, a eu entre autres mérites celui de mettre en évidence les fonctions essentielles de l'entreprise conçue comme un organisme.

A propos de la fonction approvisionnement il écrivait : « Bien savoir acheter est aussi important que bien vendre ou bien fabriquer ».

Ainsi, Barreyre, P. en vue d'être plus extensif, explique que la fonction approvisionnement recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer dans les meilleures conditions et au moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations de sa vocation.

Il propose pour finir deux méthodes de gestion des approvisionnements à savoir : la méthode empirique et la méthode prévisionnelle.

✓ **La méthode empirique :**

Pour gérer les approvisionnements, la méthode dite empirique se base sur l'historique des ventes. Pour satisfaire la demande des consommateurs et du marché, la moyenne des ventes est établie et les chiffres de l'année précédente sont analysés.

✓ **La méthode prévisionnelle :**

La méthode dite prévisionnelle de gestion des approvisionnements tient également compte des ventes réalisées, mais elle analyse en plus le contexte économique et l'évolution de la demande.

BENEDICT, G., KERAVEL, R. 1996. L'Évaluation du contrôle interne. Paris : Ed. Comptables Malesherbes. 111p, définissent pour leur part les différents principes du contrôle interne quant à la fonction achat. Il s'agit de :

➤ **L'exhaustivité des procédures :**

A ce niveau, l'auditeur se demande si toutes les opérations de l'entreprise ont été enregistrées, le risque d'omission peut se manifester par le non-

enregistrement d'une facture reçue ou d'un avoir, la réception des marchandises sans enregistrement de la facture à recevoir, la non-comptabilisation de certains paiements dans les comptes fournisseurs, etc.

➤ **La réalité des procédures :**

Il s'agit de s'assurer que toutes les procédures effectuées traduisent correctement une opération réelle. Les risques qui peuvent porter atteinte au respect de ce principe sont essentiellement l'enregistrement d'achats non effectués, l'enregistrement des charges ou des dettes non autorisées.

➤ **L'autorisation :**

L'objectif à ce niveau est de s'assurer que :

- les besoins sont déclenchés par des personnes ayant autorité,
- le choix du fournisseur est approuvé par la personne compétente,
- toutes les commandes sont autorisées,
- les réceptions sont validées par des personnes habilitées pour ce fait,
- les règlements des factures sont autorisés et en cas de paiement par traite, s'assurer que leur acceptation est faite par les personnes compétentes ;
- etc.

➤ **L'optimisation :**

Il s'agit d'optimiser les besoins et les conditions d'achats de ces besoins via la maîtrise du processus d'achats. Pour cela, il faut disposer d'informations fiables afin de prendre une très bonne décision, car cela est reflété dans les documents comptables de la société.

II-Contributions antérieures aux problèmes spécifiques identifiés

A- Contributions antérieures au problème de surstockage des magasins

Le surstockage est définie comme étant la détention d'une quantité élevée et excessive de stocks.

Selon ZERMATI, P. 1979. La Pratique de la gestion des stocks. Paris : Dunod. 123p, le premier signe de la mauvaise santé d'une entreprise est le surstockage, qui peut découler d'une mauvaise gestion des approvisionnements ou des stocks, ou d'une rotation insuffisante des stocks. La gestion des stocks est une activité-clé d'une entreprise. Ainsi, afin de répondre à la demande des consommateurs tout en minimisant les coûts liés au stockage, il est impératif de trouver un équilibre au niveau de :

- ✓ la gestion des approvisionnements ;
- ✓ la rotation des stocks ;

et ce, en vue de limiter le surstockage.

Pierre ZERMATTI poursuit en proposant les coûts liés au surstockage car Stocker a un coût et les entreprises ont tout intérêt à minimiser ce coût.

En effet, le surstockage augmente les charges :

- ✓ locaux ;
- ✓ rangements stockage ;
- ✓ loyer, électricité ;
- ✓ charges liées aux salaires du personnel ;
- ✓ entretien ;
- ✓ dévaluation des stocks.

Les frais engendrés par le surstockage impactent aussi les immobilisations des capitaux : chaque produit stocké diminue la trésorerie de l'entreprise, d'où la nécessité d'avoir une rotation élevée des stocks.

Pour COLLINS, L., VALIN, G. 1992. Audit et contrôle interne : aspect financiers, opérationnels et stratégiques. Paris. 4^{ème} édition Dalloz. 396p, plusieurs méthodes de gestion des stocks ont été élaborées, à l'attention des gestionnaires de stocks, en vue d'optimiser la gestion des stocks et des approvisionnements et éviter les risques afférents. Toutefois, aucune de ces méthodes ne peut être appliquée "en l'état" dans le cadre de la gestion d'une entreprise.

Ainsi, ils proposent lors de la mise en place des procédures de gestion des stocks, de retenir les points suivants, communs à l'ensemble de ces méthodes.

1 - l'approvisionnement (le lancement des commandes) doit tenir compte des délais de livraison annoncés par les fournisseurs.

2 - Fixer un niveau de stock de sécurité qui déclenche le processus de commande lorsqu'il est atteint. Le stock de sécurité tient compte du délai de livraison des fournisseurs et de la cadence de consommation des éléments constituant les stocks.

3 - Gérer le stock implique également la détermination d'une **cadence optimale d'approvisionnement** (nombre de commandes par an et quantité par commande). Cette cadence est généralement déterminée sur une base historique (approvisionnement des exercices précédents), en tenant compte des réalisations et du contexte de l'exercice en cours (évolution du marché, de la capacité de production, etc.).

4- Élaborer un tableau de bord de gestion des stocks, en vue d'une conduite optimale de la tâche. Il s'agira également d'identifier des indicateurs pertinents de gestion de stocks afin d'en mesurer les performances (exemple d'indicateurs : nombre de ruptures de stock, valeur des stocks en fin de mois, taux d'occupation des entrepôts, etc.).

B- Contributions antérieures au risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations

La surfacturation est l'action de surfacturer, c'est-à-dire d'augmenter frauduleusement le prix d'un bien ou d'un service.

Une prestation réelle est effectuée (ou bien des produits sont livrés), et une facture délibérément gonflée est payée par le client, complice du fournisseur. Le trop-perçu est rétrocédé au client sous forme de liquide ou d'avantages divers.

L'avantage de la surfacturation est évidemment de permettre en contrepartie la « production » et la sortie discrète d'argent au noir. Par exemple, quand fournisseur et client sont de mèche et se mettent préalablement d'accord, l'un pour surfacturer un service et l'autre pour le payer, afin qu'on lui rétrocède éventuellement en liquide ou en nature, ce qui correspond au trop-perçu.

La surfacturation est une pratique courante dans beaucoup de sociétés publiques ou privées et cela a amené certains pays à légiférer contre cette pratique. C'est le cas par exemple de la France qui a voté une loi le 14 avril 2011 pour éviter que les particuliers paient pour les dysfonctionnements des gestionnaires de l'eau. Une bonne nouvelle quand on sait qu'il y avait un vide juridique en cas de fuite d'eau non décelée. C'est la loi dite loi Warsmann qui dispose que : *« dès que le service d'eau potable constate une augmentation anormale du volume d'eau consommé par l'occupant d'un local d'habitation susceptible d'être causée par la fuite d'une canalisation, il en informe sans délai l'abonné. »*

Les consommateurs disposent ensuite d'un délai d'un mois pour effectuer la réparation sur la canalisation en question. Il peut également demander au service d'eau potable de vérifier le bon fonctionnement du compteur.

Si le compteur se révèle être responsable de cette surconsommation, ou si le client fait réparer sa canalisation, le montant de la facture sera alors plafonné. Dans le cas où le compteur n'est pas mis en cause, le particulier devra par contre payer la facture dans sa totalité. Dans le cas contraire, l'abonné ne paiera au maximum que le double de ce qu'il aurait consommé en temps normal (c'est-à-dire excéder le double du volume d'eau moyen consommé par l'abonné au cours des trois années précédentes).

Mais, c'est surtout dans le domaine portuaire que le problème de la surfacturation (faux frais) se pose avec acuité. C'est ainsi que Emmanuel Adjovi écrivait dans un article le 01-07-1999 que : "Les faux frais" sont un vrai tracas pour ceux qui prétendent sortir des marchandises du Port de Cotonou. A chaque étape, il leur faut "arroser" beaucoup et déployer des trésors de patience. Cette corruption à visage découvert fait perdre à l'Etat béninois en moyenne 25 milliards de Fcfa, soit le dixième de ses recettes. Et le Journal FRATERNITE du 12-10-11 de renchérir : le guichet unique, phase import officiellement lancé est un outil entrant dans le processus de modernisation et de compétitivité du port autonome de Cotonou et vient sonner le glas des faux frais, des tracasseries et autres comportements rendant complexe le travail à l'intérieur du port de Cotonou.

Dans un milieu où les faux frais constituent la règle et non l'exception, il y a de sérieuses raisons de se poser des questions sur la réalité et la sincérité des factures des transitaires, maillon essentiel de la chaîne d'enlèvement des marchandises. Dans un tel environnement, le risque de surfacturation est donc réel ou du moins très probable.

C- Contributions antérieures au séjour prolongé des conteneurs au Port

Repérer le temps réellement passé à l'élaboration d'un bien est une chose. En connaître son coût en est une autre. Un objectif, une stratégie ne seront acceptables que dans la mesure où le coût des moyens financiers et techniques est jugé lui-même acceptable par rapport aux normes que se fixe une direction dans ce domaine énonce **Serge LAUNOIS** (1975). En effet, le séjour prolongé des conteneurs au port génère des coûts que toute entreprise importatrice devra chercher à éviter, du moins à réduire sensiblement.

OUEDRAOGO K. Ezéchiel dira qu'avant d'atteindre une réduction du coût ; il faut améliorer conjointement les performances économiques et sociales de l'entreprise, base essentielle de compétitivité. La réduction du coût comme objectif ne sera atteinte que si les composantes du coût de revient sont connues. Or, le séjour long des conteneurs au Port ne fera qu'alourdir le coût de revient et réduire par conséquent la compétitivité du Port et des autres acteurs portuaires.

C'est pourquoi, l'optimisation des délais de passage des conteneurs au Port a été et demeure encore une préoccupation majeure des pouvoirs publics et des Institutions Financières Internationales.

C'est le cas par exemple de la Banque Mondiale qui a publié le 28 juin 2011 une étude intitulée « La problématique des délais de passage des marchandises au port de Douala » sur la période de 2007 à 2011.

Les conclusions de cette étude ont révélé que ce sont les importateurs qui sont les premiers responsables du rallongement des délais, prenant à eux seuls 13,6 jours sur les 20,5 jours (durée moyenne qu'il faut pour enlever une marchandise du port de Douala), soit 70% du délai global. Après les importateurs, la douane interpelle cette fois-ci les armateurs, consignataires et acconiers. Toujours dans le cadre de la problématique des délais de

passage, le port de Douala est présenté dans le dernier numéro des Cahiers économiques du bureau local de la Banque mondiale comme l'un des derniers d'Afrique. Le délai de passage des conteneurs reste préoccupant au port de Douala comme dans d'autres Ports africains d'après la Banque mondiale. Des statistiques récentes sur les terminaux de conteneurs indiquent une durée moyenne de passage à Douala de 18,6 jours en 2010, contre 4 jours à Durban (Afrique du Sud), 11 jours à Mombasa (Kenya) et 14 jours à Dar es Salam (Tanzanie), et de 3 à 4 jours dans la plupart des ports internationaux.

Cette étude a donc le mérite de faire ressortir la responsabilité première des importateurs dans le rallongement du séjour des conteneurs au port. Cependant, elle est restée muette sur les causes pouvant expliquer le comportement des importateurs qui en réalité n'ont aucun intérêt vu les surcoûts auxquels ils sont exposés à faire séjourner pendant longtemps les conteneurs de marchandises au port.

Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche

Elle s'articulera autour de deux dimensions : la dimension empirique et la dimension théorique.

I- Dimension empirique

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes soulevés. Ainsi, notre approche suit les étapes ci-après :

- objectifs de la collecte des données ;
- Cadre de l'enquête et population ciblée ;
- nature de la collecte des données ;
- échantillonnage ;
- spécification des données à mobiliser ;
- conception des questionnaires ;
- technique de dépouillement des données ;
- outils de présentation des données.

A- Objectifs de la collecte des données

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui justifient les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. Plus précisément, les enquêtes nous permettront de voir si :

- la transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie réellement le surstockage des magasins de LI-BENIN ;
- le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû effectivement à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires ;
- la transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises explique le séjour prolongé des conteneurs au port.

B- Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de notre enquête est constitué de la Direction et des différents magasins installés sur le territoire dédié à la société LI-BENIN. La population ciblée est composée des chefs services, des magasiniers et des transitaires agréés par la société.

C- Nature de la collecte des données

Afin de vérifier les hypothèses émises, nous avons procédé d'une part, à l'analyse des documents administratifs et comptables mis à notre disposition par le Contrôleur Interne et d'autre part, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte des données. Ce sondage sera réalisé au moyen d'un questionnaire, complété par des entretiens directs.

D-Echantillonnage

Notre échantillon pour la technique de sondage est constitué de dix sept (17) individus décomposés comme suit :

- ✓ les cinq (05) Chefs Service opérationnels ;
- ✓ les sept (07) responsables de magasin.
- ✓ les cinq (05) transitaires agréés par la société.

E- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser pour le sondage à travers nos enquêtes sont relatives à :

- ✓ l'appréciation des enquêtés par rapport au surstockage des magasins de LI-BENIN ;
- ✓ la justification qu'ils donnent du risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN ;
- ✓ les raisons qui selon eux expliquent le séjour prolongé des conteneurs au port.

L'enquête sera complétée par l'exploitation des documents dont les résultats nous permettront de valider les résultats issus du sondage.

F- Conception du questionnaire

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Soulignons à cet effet, que nous avons formulé des questions fondamentales et intermédiaires (annexe 2, page xi) dont les réponses nous permettront de vérifier les hypothèses émises.

G- Technique de dépouillement des données

Les données recueillies à la suite de l'analyse des documents et de l'enquête seront dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous aurons recours au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent.

H- Outils de présentation des données

Les résultats obtenus seront présentés suivant les méthodes de tri à plat afin de vérifier les hypothèses.

II- Dimensions théoriques de la méthodologie adoptée

Il s'agira pour nous ici, de procéder aux choix théoriques liés aux problèmes spécifiques identifiés.

A- Choix théorique lié au problème spécifique n°1

Rappelons que pour ce problème, la question fondamentale liée est la suivante :

- ❖ *Selon vous, qu'est ce qui explique le surstockage des magasins de LI-BENIN ?*
 - non-disponibilité du Contrôleur Interne pour l'étude du BC ;

- surcharge de travail au Service Contrôle Interne ;
- transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC ;
- autres à préciser.

Cette question comporte trois (03) réponses spécifiées et compte tenu de l'importance que revêt le problème de surstockage pour la société, nous retiendrons la cause dont le poids sera supérieur ou égal à 60% et si aucune réponse n'atteint ce seuil, la réponse ayant le poids le plus élevé sera retenue.

Toutefois, la cause ne sera retenue définitivement que lorsque les résultats issus de l'analyse des documents le confirmeront.

B- Choix théorique lié au problème spécifique n°2

Pour ce qui est du risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations, la question fondamentale est :

- ❖ selon vous, qu'est ce qui peut justifier le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations ?
 - non-maîtrise par le Responsable des approvisionnements des coûts liés aux formalités d'enlèvements des marchandises ;
 - non-vérification par le Responsable financier des pièces justificatives de la facture du transitaire avant paiement ;
 - absence de transparence dans la sélection des transitaires.
 - autres à préciser.

Le risque de surfacturation étant très probable dans le milieu des transitaires, nous retiendrons l'item dont le poids sera supérieur ou égal à 50%. A défaut de l'atteinte de cet objectif la réponse totalisant le plus de points sera choisie.

Cependant, le choix ne sera définitif que lorsque les résultats issus de l'analyse des documents le confirmeront. Au cas contraire, c'est la cause révélée par les documents qui sera retenue.

C- Choix théorique lié au problème spécifique n°3

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 relatif au séjour prolongé des conteneurs au Port, la question fondamentale qui lui est associée est la suivante :

- ❖ Selon vous, à quoi est dû le séjour prolongé des conteneurs au Port?
 - incompétence des transitaires ;
 - difficultés de trésorerie de LI-BENIN ;
 - transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises.
 - autres à préciser.

La cause qui sera retenue après enquête sera celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés ; c'est-à-dire la cause qui réunira le plus d'avis.

Néanmoins, la cause à retenir finalement sera celle confirmée par les résultats de l'analyse des documents.

CHAPITRE III :
ENQUETES, DIAGNOSTIC ET MISE ŒUVRE
DES CONDITIONS DE RENFORCEMENT DU
DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE LA
FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN

Ce chapitre sera consacré à la présentation des résultats de notre enquête et aux approches de solutions pour éradiquer les causes réelles à l'origine des problèmes identifiés.

Section 1 : Enquêtes et établissement du diagnostic

Paragraphe 1 : Collecte, difficultés rencontrées et limites des données

I- Préparation et réalisation des enquêtes :

Rappelons que cet exercice fait suite à celui déjà effectué lors de la conception de notre questionnaire. Toutefois, il convient de rappeler que la taille de l'échantillon sur lequel se base la mobilisation des données de l'enquête est de dix sept (17) individus décomposés comme suit :

- ✓ les cinq (05) Chefs Service opérationnels ;
- ✓ les sept (07) responsables de magasin.
- ✓ les cinq (05) transitaires agréés par la société.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons pris en compte aussi bien la question fondamentale que des questions de recoupement par rapport à chaque problème spécifique. Ce questionnaire a été adressé d'abord à un groupe restreint de l'échantillon afin de recueillir et d'apprécier leur niveau général de compréhension et leurs observations. Il a été repris par la suite en tenant compte desdites observations.

Nous devons souligner que les enquêtes ont été complétées par l'examen des documents administratifs et comptables susceptibles de nous permettre de valider les causes révélées par les enquêtes.

II-Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées sont surtout relatives à la disponibilité et à la réticence de certains enquêtés à fournir les réponses à nos questions.

Aussi, la recherche documentaire et la revue de littérature n'a pas été aisée compte tenu de la spécificité des problèmes identifiés.

Cependant, ces difficultés n'affectent en rien les données recueillies ; elles n'expliquent que les limites de ces informations.

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

I- Présentation et analyse des résultats

Les résultats des enquêtes et revue documentaire réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au surstockage des magasins de LI-BENIN :

Rappelons que notre préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui fondamentalement, explique le surstockage des magasins de LI-BENIN. Par rapport à cette question, les résultats obtenus à l'issue des enquêtes se présentent comme suit :

- ✓ 11 personnes, soit 65% des enquêtés ont répondu que la transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC est à la base du surstockage des magasins de LI-BENIN.
- ✓ 04 personnes, soit 24% des enquêtés ont reconnu que la surcharge de travail au Service Contrôle Interne est à l'origine du surstockage des magasins de LI-BENIN ;

- ✓ 02 personnes, soit 11% soutiennent que le surstockage des magasins est dû à la contre performance du service commercial.

Les résultats de l'enquête sont confirmés par ceux issus de l'exploitation des documents mis à notre disposition par le Contrôleur Interne.

Ces résultats sont compilés dans les tableaux n°3 et n°4 ci-dessous :

Tableau n°3 : Dépouillement des résultats à la question n°2

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives
transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC	11	65%
surcharge de travail au Service Contrôle Interne	4	24%
contre-performance du Service Commercial	2	11%
TOTAL	17	100%

Source : Réponse à la question n°2 (Selon vous, qu'est ce qui explique le surstockage des magasins de LI-BENIN ?)

Tableau n°4 : Revue des dates de transmission des documents au CI

Désignation	Date limite de transmission				Date réelle de transmission				OBSERVATIONS
	Juil	Août	Sept	Oct	Juil	Août	Sept	Oct	
Situation du stock y compris stocks en transit et chez les grossistes	30/06	30/07	30/08	30/09	05/07	06/08	04/09	07/10	Les dates limites de transmissions au Contrôleur Interne ne sont pas respectées
Plan de vente du mois	30/06	30/07	30/08	30/09	03/07	02/08	02/09	03/10	Les dates limites de transmissions au Contrôleur Interne ne sont pas respectées
Situation de la trésorerie	30/06	30/07	30/08	30/09	08/07	05/08	06/09	04/10	Les dates limites de transmissions au Contrôleur Interne ne sont pas respectées

Source : Service Contrôle Interne

L'analyse des résultats, montre que **la transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC est la principale cause du surstockage des magasins de LI-BENIN.**

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête sur le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN

Notre préoccupation à ce niveau est d'identifier la cause réelle qui justifie le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN. Les résultats obtenus se présentent comme suit :

- ✓ 09 personnes, soit 53% des enquêtés ont répondu que le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires;
- ✓ 06 personnes, soit 35% ont indexé le système portuaire béninois truffé de faux frais comme cause du risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations ;
- ✓ 02 personnes soit 12% ont estimé que la non-vérification par le Responsable financier des pièces justificatives de la facture du transitaire avant paiement explique le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN.

Les résultats de l'enquête sont confirmés par ceux issus de l'exploitation des documents mis à notre disposition par le Contrôleur Interne.

Ces résultats sont consignés dans le tableau n°5 et n°6 ci-dessous :

Tableau n°5 : Dépouillement des résultats à la question n°4

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives
absence de transparence dans la sélection des transitaires	09	53%
Système portuaire béninois truffé de faux frais	6	35%
non-vérification par le Responsable financier des pièces justificatives de la facture du transitaire avant paiement	2	12%
TOTAL	17	100%

Source : Réponse à la question n°4 (selon vous, qu'est ce qui peut justifier le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations ?).

Tableau n°6 : Mise en évidence des cumuls de fonction dans la sélection des transitaires

Fonctions	Responsable concerné				
	C/SAS	CI	C/SCT	C/SC	D G
1. Etablissement et envoi Bon de commandes				X	
2. Réception des documents finaux	X				
3. Consultation des transitaires	X				
4. Réception propositions des transitaires	X				
5. Examen des propositions des transitaires	X				
6. Validation de la proposition du transitaire	X				
7. Sélection du transitaire	X				
8. Remise des documents finaux au transitaire sélectionné	X				
9. Réception des demandes d'avance et factures du transitaire	X				
10. Suivi du règlement des avances et factures du transitaire	X				

Source : Service Contrôle Interne

Le tableau montre clairement que toutes les tâches de sélection du transitaire sont cumulées par le Chef du Service Approvisionnement et Stocks.

L'analyse des résultats de l'enquête nous permet de conclure que **le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires.**

C- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au séjour prolongé des conteneurs au Port

A la question de savoir à quoi est dû le séjour prolongé des conteneurs au Port, les résultats obtenus sont les suivants :

- ✓ 08 personnes, soit 47% estiment que le séjour prolongé des conteneurs au port est dû aux difficultés de trésorerie de LI-BENIN ;
- ✓ 07 personnes, soit 41% ont indexé la transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises ;
- ✓ 01 personne, soit 6% a remis en cause la compétence des transitaires choisis pour expliquer le séjour prolongé des conteneurs au Port ;
- ✓ 01 personne, soit 6% des enquêtés a évoqué la lourdeur du système portuaire pour justifier le séjour prolongé des conteneurs au Port.

Les résultats de l'enquête sont complétés par ceux issus de l'examen des documents mis à notre disposition par le Contrôleur Interne.

Ces résultats sont consignés dans le tableau n°7 et n°8 ci-dessous.

Tableau n°7 : Dépouillement des résultats à la question n°6

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives
difficultés de trésorerie de LI-BENIN ;	08	47%
transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises.	07	41%
incompétence des transitaires	01	6%
lourdeur du système portuaire	01	6%
TOTAL	17	100%

Source : Réponse à la question n°6 (Selon vous, à quoi est dû le séjour prolongé des conteneurs au Port?)

Tableau n°8 : Dépouillement des résultats de la revue documentaire sur le problème spécifique n°3

Désignation	Commande du mois de :				OBSERVATIONS
	Juil	Août	Sept	Oct	
Délai moyen entre la date d'arrivée des conteneurs au port et la date réelle de réception des documents finaux	04 Jrs	03 jrs	3,5 jrs	05 jrs	Le délai de franchise accordé par les consignataires étant de 11 jours, nous pouvons conclure que les délais de transmission des documents finaux sont raisonnables et ne sauraient justifier le séjour prolongé des conteneurs au port.
Délai moyen entre la date de demande d'avance sur facture par le transitaire et la date réelle de décaissement de l'avance	25,5 jrs	24,75 jrs	21 jrs	26,45 jrs	Le délai moyen est relativement long surtout que certaines demandes d'avance n'ont été satisfaites que plus de 02 mois après.
Délai moyen entre la date du décaissement de l'avance et la date de livraison du conteneur par le transitaire	05 jrs	07 jrs	4,5 jrs	6,8 jrs	Ces délais moyens sont raisonnables et ne remettent pas en cause l'incompétence des transitaires

De l'analyse des résultats de nos enquêtes, il ressort que **la vraie cause justifiant le séjour prolongé des conteneurs au Port, est liée aux difficultés de trésorerie de LI-BENIN.**

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Cette partie consistera d'une part, à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données de l'enquête, et, d'autre part, à en déduire le diagnostic.

A- Degré de vérification et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°1

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de surstockage des magasins de LI-BENIN, nous avons fixé comme seuil de décision que toute cause dont le poids serait supérieur ou égal à 60% sera retenue et qu'à défaut, nous retiendrons la cause ayant obtenu la réponse dont la fréquence relative sera la plus élevée.

Les résultats quantitatifs issus de nos enquêtes après analyse, ont révélé que le surstockage des magasins de LI-BENIN est justifié par :

- ✓ transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC : 65% ;
- ✓ surcharge de travail au Service Contrôle Interne : 24% ;
- ✓ contre-performance du Service Commercial : 11%

De ce qui précède, il en ressort que la seule cause ayant obtenu un poids supérieur ou égal à 60% est : la transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC. De plus, l'exploitation des documents a aussi révélé que cette cause. Par conséquent, l'hypothèse n°1 selon laquelle : *la transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé* est vérifiée.

En conclusion, l'hypothèse n°1 que nous venons de vérifier permet de retenir que : **La transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé.**

B- Degré de vérification et élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Concernant ce problème, nous avons fixé comme seuil de décision que l'item dont le poids serait supérieur ou égal à 50% sera retenu ou qu'à

défaut la réponse ayant obtenu le poids le plus élevé sera maintenu. Les résultats des enquêtes révèlent globalement les causes par ordre d'importance comme suit :

- ✓ absence de transparence dans la sélection des transitaires : 53% ;
- ✓ Système portuaire béninois truffé de faux frais : 35% ;
- ✓ non-vérification par le Responsable financier des pièces justificatives de la facture du transitaire avant paiement : 12%.

Au vu de ces données et le cumul de plusieurs fonctions concourant au choix du transitaire par le Chef Service Approvisionnement et Stocks, l'hypothèse n°2 selon laquelle *Le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires* est vérifiée.

Nous pouvons donc établir notre diagnostic comme suit : **Le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires**

C- Degré de vérification et élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

Pour neutraliser les causes se trouvant à la base du problème de séjour prolongé des conteneurs au Port, nous avons retenu comme seuil de décision que la cause ayant retenu le plus d'avis favorables sera choisie.

Par rapport à ce seuil de décision, les données quantitatives issues des enquêtes révèlent globalement les causes par ordre d'importance comme suit :

- ✓ difficultés de trésorerie de LI-BENIN : 47%
- ✓ transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises : 41%
- ✓ incompétence des transitaires : 6%
- ✓ lourdeur du système portuaire : 6%

Au vu des résultats obtenus aussi bien de l'enquête et de l'examen des documents, l'hypothèse n°3 selon laquelle : *la transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises explique le séjour prolongé des conteneurs au port* n'est donc pas vérifiée compte tenu du poids de son item (41%). Mais la cause principale du séjour prolongé des conteneurs au Port, d'après les résultats sont plutôt liés aux difficultés de trésorerie de LI-BENIN. Ainsi, nous retenons *les difficultés de trésorerie de LI-BENIN* comme cause réelle expliquant le séjour prolongé des conteneurs au Port.

Au demeurant, nous pouvant retenir comme diagnostic que **les difficultés de trésorerie de LI-BENIN expliquent le séjour prolongé des conteneurs au port.**

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer les conditions d'éradication de ces causes afin d'aboutir à notre objectif général.

Section 2 : Mise en œuvre des conditions de renforcement du dispositif de Contrôle Interne de la Fonction Approvisionnement à LI-BENIN

Rappelons ici que notre objectif général est d'identifier les conditions du renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN. Pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques pour lesquels les causes supposées nous ont conduites à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir les éléments de diagnostic. A partir de ces derniers, nous pourrions à présent mettre en œuvre les conditions pour le renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN.

Paragraphe 1 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

I- Approches de solutions

A- Approches de solutions au problème de surstockage des magasins

Le diagnostic établi par rapport à ce problème révèle que la transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé. La résolution de ce problème passe par la mise en œuvre des conditions d'un approvisionnement optimal à LI-BENIN. Concrètement, il s'agira de fixer clairement les délais de transmission des documents dont le Contrôleur

Interne a besoin pour étudier mensuellement le bon de commande. Les documents jugés nécessaires à l'étude sont :

- la situation réelle des stocks dans les magasins et en transit au Port qui doit être fournie par le Chef Service Approvisionnement et Stocks ;
- la situation réelle des stocks dans les magasins des grossistes et demi-grossistes de la société qui doit être fournie par le Chef Service Commercial ;
- le plan de ventes par produit du mois au titre duquel la commande sera passée qui doit être produit par le Chef Service Commercial ;
- la situation prévisionnelle de la trésorerie pour le mois concerné par la commande à fournir par le Chef Service Comptabilité et Trésorerie.

Pour une meilleure étude des commandes, tous les documents suscités doivent parvenir au Contrôleur Interne au plus tard le 25 de chaque mois. La société disposera donc de cinq (05) jours francs avant la date prévue pour l'envoi du BC au fournisseur. Cependant, le Contrôleur Interne aura l'obligation de rendre son rapport dans un délai de 72 heures maximum. Ce qui laisse encore deux (02) jours à la Direction pour procéder au besoin à un arbitrage avant l'envoi du BC au fournisseur. Toute chose qui permettra à la société LI-BENIN de ne commander que des quantités de produits adaptées à ses capacités de stockage et de vente.

B- Propositions de solutions au risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations

Le diagnostic relatif au risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN, a établi que ce problème est dû à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires. La résolution de ce problème passe donc par une description du processus devant conduire au choix de ces transitaires.

En réalité, toutes les tâches liées à la sélection des transitaires sont concentrées entre les mains du Chef Service Approvisionnement et stocks. Ainsi, pour une meilleure transparence dans le choix des transitaires, nous proposons la procédure comme ci-après :

- consultation de tous les transitaires agréés par la société afin de recueillir la cotation de chacun sous plis fermé. Cette tâche sera exécutée sous la responsabilité du Chef Service Approvisionnement et Stocks;
- réception des offres sous plis fermé par le Secrétariat administratif ;
- constitution d'un comité restreint de dépouillement composé du Chef Service Approvisionnement et Stocks, du Chef Service Comptabilité et Trésorerie et du Contrôleur Interne ;
- dépouillement et analyse des offres des transitaires par le Comité de dépouillement ;
- choix du transitaire le moins disant et jugé techniquement apte par le Comité ;
- fixation par le Comité du pourcentage de réduction à demander au transitaire retenu lors de la négociation à la baisse du montant de sa facture ;
- notification et invitation du transitaire choisi pour les négociations ;
- transmissions des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises au transitaire définitivement retenu par le Comité.

Nous pensons qu'en respectant cette procédure, l'entreprise pourra réduire sensiblement le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations.

C- Propositions de solutions pour le séjour prolongé des conteneurs au Port

Après la réalisation des enquêtes, il est apparu que le séjour prolongé des conteneurs au Port est dû aux difficultés de trésorerie de LI-BENIN.

Pour la résolution de ce problème, nous proposons donc la soumission auprès de la Douane Béninoise pour l'ouverture d'un entrepôt fictif (magasin) au nom de la société LI-BENIN. En effet, l'obtention de cet agrément permettra à la société LI-BENIN de sortir les marchandises du Port sans payer en même temps les droits et taxes douaniers liés à ces marchandises. Mais les marchandises stockées dans l'entrepôt fictif étant encore sous Douane, toute sortie de produit de l'entrepôt fictif, doit préalablement être portée à la connaissance de la Douane en vue de la liquidation et du paiement de la déclaration douanière y afférente. Cette dérogation douanière vise à accompagner les sociétés importatrices qui peuvent sortir leurs marchandises sans avoir besoin de mobiliser d'importantes ressources financières pour le paiement des droits et taxes douaniers. Cela leur permet également d'éviter les surcoûts (surestaries, gardiennage, dépôt douane, stationnement...) liés au séjour prolongé des conteneurs au Port.

II - Conditions de mise en œuvre des solutions

Les conditions de mise en œuvre de nos approches de solutions se feront dans le souci de la cohérence d'ensemble afin que leur mise en œuvre soit pratique. Pour ce faire, il faudra :

- ✓ pour le problème de surstockage que la Direction sorte une note de service obligeant tous les responsables concernés à transmettre au Contrôleur Interne dans les délais fixés, les documents nécessaires à l'étude du BC ;

- ✓ pour le risque de surfacturation que la Direction prenne également une note de service créant et fixant les attributions du Comité de sélection des transitaires ;
- ✓ par rapport au problème de séjour prolongé des conteneurs au Port, identifier les magasins pouvant servir d'entrepôt fictif, constituer une caution bancaire en fonction de la valeur moyenne mensuelle des marchandises qui seront stockées dans l'entrepôt fictif, tenir un registre retraçant tous les mouvements (entrée et sortie) concernant l'entrepôt fictif, ne jamais sortir les marchandises de l'entrepôt sans les avoir au préalable déclaré à la Douane.

Paragraphe 2 : Tableau de synthèse de l'étude

Tableau n°9 : Tableau de synthèse de l'étude « ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN»

Niveaux d'étude	Problématique	Objectifs	Causes supposées	hypothèses	Causes réelles	diagnostic	Approches de solutions
Général	Faiblesse du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN	Identifier les conditions du renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN	-	-	-	-	-
Spécifique1	Surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé	Etudier les conditions d'un approvisionnement optimal à LI-BENIN	transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC	<i>La transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé</i>	transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC	<i>La transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé</i>	<p>il s'agira de fixer clairement les délais de transmission des documents dont le Contrôleur Interne a besoin pour étudier mensuellement les bons de commande. Les documents jugés nécessaires à l'étude sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la situation réelle des stocks dans les magasins et en transit au Port qui doit être fournie par le Chef Service Approvisionnement et Stocks ; -la situation réelle des stocks dans les magasins des grossistes et demi-grossistes de la société qui doit être fournie par le Chef Service Commercial ; -le plan de ventes par produit du mois au titre duquel la commande sera passée qui doit être produit par le Chef Service Commercial ; -la situation prévisionnelle de la trésorerie pour le mois concerné par la commande à fournir par le Chef Service Comptabilité et Trésorerie. <p>Pour une meilleure étude des commandes, tous les documents suscités doivent parvenir au Contrôleur Interne au plus tard le</p>

Niveaux d'étude	Problématique	Objectifs	Causes supposées	hypothèses	Causes réelles	diagnostic	Approches de solutions
							25 de chaque mois. La société disposera donc de cinq (05) jours francs avant la date prévue pour l'envoi du BC au fournisseur. Cependant, le Contrôleur Interne aura l'obligation de rendre son rapport dans un délai de 72 heures maximum. Ce qui laisse encore deux (02) jours à la Direction pour procéder au besoin à un arbitrage avant l'envoi du BC au fournisseur. Toute chose qui permettra à la société LI-BENIN de ne commander que des quantités de produits adaptées à ses capacités de stockage et de vente.
Spécifique2	Risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN	Déterminer les critères nécessaires à une juste facturation des prestations des transitaires à LI-BENIN	absence de transparence dans la sélection des transitaires	<i>Le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires</i>	absence de transparence dans la sélection des transitaires	<i>Le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de transparence dans la sélection des transitaires</i>	nous proposons le respect de la procédure suivante : -consultation de tous les transitaires agréés par la société afin de recueillir la cotation de chacun sous plis fermé. Cette tâche sera exécutée sous la responsabilité du Chef Service Approvisionnement et Stocks; -réception des offres sous plis fermé par le Secrétariat administratif ; -constitution d'un comité restreint de dépouillement composé du Chef Service Approvisionnement et Stocks, du Chef Service Comptabilité et Trésorerie et du Contrôleur Interne ;

Niveaux d'étude	Problématique	Objectifs	Causes supposées	hypothèses	Causes réelles	diagnostic	Approches de solutions
							<p>-dépouillement et analyse des offres des transitaires par le Comité de dépouillement ;</p> <p>-choix du transitaire le moins disant et jugé techniquement apte par le Comité ;</p> <p>-fixation par le Comité du pourcentage de réduction à demander au transitaire retenu lors de la négociation à la baisse du montant de sa facture ;</p> <p>-notification et invitation du transitaire choisi pour les négociations ;</p> <p>-transmissions des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises au transitaire définitivement retenu par le Comité.</p>
Spécifique3	Séjour prolongé des conteneurs au port	Identifier les conditions d'enlèvement diligent des marchandises	transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises	<i>La transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises explique le séjour prolongé des conteneurs au port</i>	Difficultés de trésorerie de LI-BENIN	les difficultés de trésorerie de LI-BENIN expliquent le séjour prolongé des conteneurs au port.	soumission auprès de la Douane Béninoise pour l'ouverture d'un entrepôt fictif (magasin) au nom de la société LI-BENIN. En effet, l'obtention de cet agrément permettra à la société LI-BENIN de sortir les marchandises du Port sans payer en même temps les droits et taxes douaniers liés à ces marchandises. Mais les marchandises stockées dans l'entrepôt fictif étant encore sous Douane, toute sortie de produit de l'entrepôt fictif, doit préalablement être portée à la connaissance de la Douane en vue de la liquidation

ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN

Niveaux d'étude	Problématique	Objectifs	Causes supposées	hypothèses	Causes réelles	diagnostic	Approches de solutions
							<p>et du paiement de la déclaration douanière y afférente. Cette dérogation douanière vise à accompagner les sociétés importatrices qui peuvent sortir leurs marchandises sans avoir besoin de mobiliser d'importantes ressources financières pour le paiement des droits et taxes douaniers. Cela leur permet également d'éviter les surcoûts (surestaries, gardiennage, dépôt douane, stationnement...) liés au séjour prolongé des conteneurs au Port.</p>

CONCLUSION

Notre stage nous a permis de faire des observations et d'en déceler un certain nombre de problèmes dont les plus préoccupants à nos yeux sont relatifs à la fonction approvisionnement. De ces problèmes, découlent quatre problématiques dont celle du renforcement du dispositif de Contrôle Interne de la fonction approvisionnement.

A l'origine de cette problématique se trouve un problème général : celui de la faiblesse du dispositif du Contrôle Interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN dont les manifestations identifiées sont : le surstockage des magasins, le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations et le séjour prolongé des conteneurs au Port.

La résolution de chacun de ces problèmes spécifiques nous a amené à en déterminer les causes possibles, à formuler des hypothèses que nous avons vérifiées par le biais d'une enquête de terrain et à poser le diagnostic.

Au regard donc du diagnostic, nous avons suggéré des approches de solutions à chacun de ces problèmes.

Enfin, nous n'aurions bien terminé ce travail sans envisager la perspective que le fournisseur Nestlé importe directement au Bénin. Ainsi, LI-BENIN ne sera plus confrontée au problème de surstockage, au risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations et au séjour prolongé des conteneurs au Port. Mieux, elle n'aura plus besoin de tous ses magasins qui génèrent des charges fixes importantes et pourra réduire sensiblement la taille de son administration car la méthode du « juste à temps » sera la bienvenue avec tous les avantages liés.

Notre démarche n'a certes pas été aisée et souffre certainement d'imperfections, mais nous sommes persuadé que la mise en œuvre de nos propositions, permettra un meilleur contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (Adopté le 17 avril 1997. Journal Officiel de l'OHADA N° 2 du 1er octobre 1997).
- Banque Mondiale. 2011. problématique des délais de passage des marchandises au port de Douala. New York : 132p.
- Barreyre, P. 1976. La Fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise. Paris : Institut d'Administration des entreprises. 36p.
- BENEDICT, G., KERAVEL, R. 1996. L'Évaluation du contrôle interne. Paris : Ed. Comptables Malesherbes. 111p.
- BOUVIER, C. 1990. Audit des achats. Paris : Editions d'Organisation. 157p.
- COLLINS, L., VALIN, G. 1992. Audit et contrôle interne : aspect financiers, opérationnels et stratégiques. Paris. 4^{ème} édition Dalloz. 396p.
- Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission. 2002. La pratique du contrôle interne, Éditions d'Organisation.
- FAIN, B., FAURE, V., 1948. La Révision Comptable : principes juridiques et techniques de l'expertise comptable et des commissariats aux comptes. Paris : Payot. 350p
- LAUNOIS, S., 1975. Analyse économique des coûts et prix de revient. Paris : Edition Presses universitaires de France.
- ZERMATI, P. 1979. La Pratique de la gestion des stocks. Paris : Dunod. 123p

ANNEXES

1- Organigramme

2- Questionnaire

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

1- Pensez-vous que les magasins de LI-BENIN sont surstockés ?

Oui Non

2- Selon vous, qu'est-ce qui explique le surstockage des magasins de LI-BENIN ?

- non-disponibilité du Contrôleur Interne pour l'étude du BC ;
- surcharge de travail au Service Contrôle Interne ;
- transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC ;
- autres à préciser.....
.....

3- Il y a-t-il selon vous un risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN ?

Oui Non

4- selon vous, qu'est ce qui peut justifier le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations ?

- non-maîtrise par le Responsable des approvisionnements des coûts liés aux formalités d'enlèvements des marchandises ;
- non-vérification par le Responsable financier des pièces justificatives de la facture du transitaire avant paiement ;
- absence de transparence dans la sélection des transitaires.
- autres à préciser.....
.....

5- Avez-vous constaté le séjour prolongé des conteneurs au Port ?

Oui Non

6- Selon vous, à quoi est dû le séjour prolongé des conteneurs au Port?

- incompétence des transitaires ;
- difficultés de trésorerie de LI-BENIN ;
- transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises.
- autres à préciser.....

.....

TABLE DES MATIERES

TITRES	Pages
Identification du jury	I
Déclaration d'engagement de l'auteur	li
Dédicaces	iii
Remerciements	lv
Sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vi
Glossaire de l'étude	vii
Sommaire	viii
Introduction	1
CHAPITRE I : DU CADRE CONTEXTUEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	3
Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 : cadre contextuel de l'étude	4
I- Cadre institutionnel de l'étude	4
A-Brève présentation de la société LI-BENIN	4
B-Structure organisationnelle	6
II-Cadre physique de l'étude	8
Paragraphe 2 : Observations de stage et inventaire des forces et faiblesses	9
I- Observations de stage	9
A-La gestion des Ressources Humaines	10
B-La gestion des approvisionnements et des stocks	11
C-La gestion de la trésorerie	13
II-Inventaires des forces et faiblesses	14
A-Forces	15
B- Faiblesses	15
C- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles	16
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude	17
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	17
I-Choix de la problématique et justification du sujet	17
II- Spécification de la problématique retenue	19
Paragraphe 2 : Approche générique liée aux problèmes en résolution	20

TITRES	Pages
CHAPITRE II : DU CADRE THEORIQUE A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE	22
Section 1 : Cadre théorique de l'étude	23
Paragraphe 1 : objectifs et hypothèses de l'étude	23
I- Fixation des objectifs de l'étude	23
A- Objectifs de développement	24
1) Objectifs général	24
2) Objectifs spécifiques	24
B-Objectifs de recherche	24
1) Objectifs général	24
2) Objectifs spécifiques	24
C-Résultats attendus	25
II-Hypothèses de l'étude	25
A- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°1	25
B-Causes et hypothèse liées au problème spécifiques N°2	27
C- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°3	29
Paragraphe 2 : Présentation du tableau de bord de l'étude	30
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de la recherche	32
Paragraphe 1 : Revue de littérature	32
I- Contributions antérieures sur le contrôle interne de la fonction approvisionnement	32
II- Contributions antérieures aux problèmes spécifiques	36
A- Contributions antérieures au problème de surstockage des magasins	36
B- Contributions antérieures au risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations	38
C- Contributions antérieures au séjour prolongé des conteneurs au Port	40
Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche	41
I-Dimension empirique	41
A- Objectifs de la collecte des données	42
B- Cadre de l'enquête et population ciblée	42
C- Nature de la collecte des données	43
D- Echantillonnage	43
E- Spécification des données à mobiliser	43

TITRES	Pages
F- Conception du questionnaire	44
G- Technique de dépouillement des données	44
H- Les outils de présentation des données	44
II- Dimensions théoriques de la méthodologie adoptée	44
A-Choix théorique lié au problème spécifique n°1	44
B- Choix théorique lié au problème spécifique n°2	45
C- Choix théorique lié au problème spécifique n°3	46
CHAPITRE III : ENQUETES, DIAGNOSTIC ET MISE EN ŒUVRE DES CONDITIONS DE RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN	47
Section1 : Enquêtes et établissement du diagnostic	48
Paragraphe 1 : Collecte, difficultés rencontrées et limites des données	48
I- Préparation et réalisation des enquêtes	48
II- Difficultés rencontrées	49
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses	49
I- Présentation et analyse des résultats	49
A-Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au surstockage des magasins de LI-BENIN	49
B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête sur le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN	51
C- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au séjour prolongé des conteneurs au Port	53
II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	54
A-Degré de vérification et élément de diagnostic de l'hypothèse n°1	54
B- Degré de vérification et élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	55
C- Degré de vérification et élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	56
Section 2 : Mise en œuvre des conditions de renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN	58
Paragraphe 1 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	58

TITRES	Pages
I- Approches de solutions	58
A- Approches de solutions au problème de surstockage des magasins	58
B- Propositions de solutions au risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations	59
C- Proposition de solutions pour le séjour prolongé des conteneurs au Port	61
II- Conditions de mise en œuvre des solutions	61
Paragraphe 2 : Tableau de synthèse de l'étude	62
Conclusion	67
Références Bibliographiques	68
Annexes	lx
Table des matières	Xiii

ORGANNIGRAMME GROUPE MIG

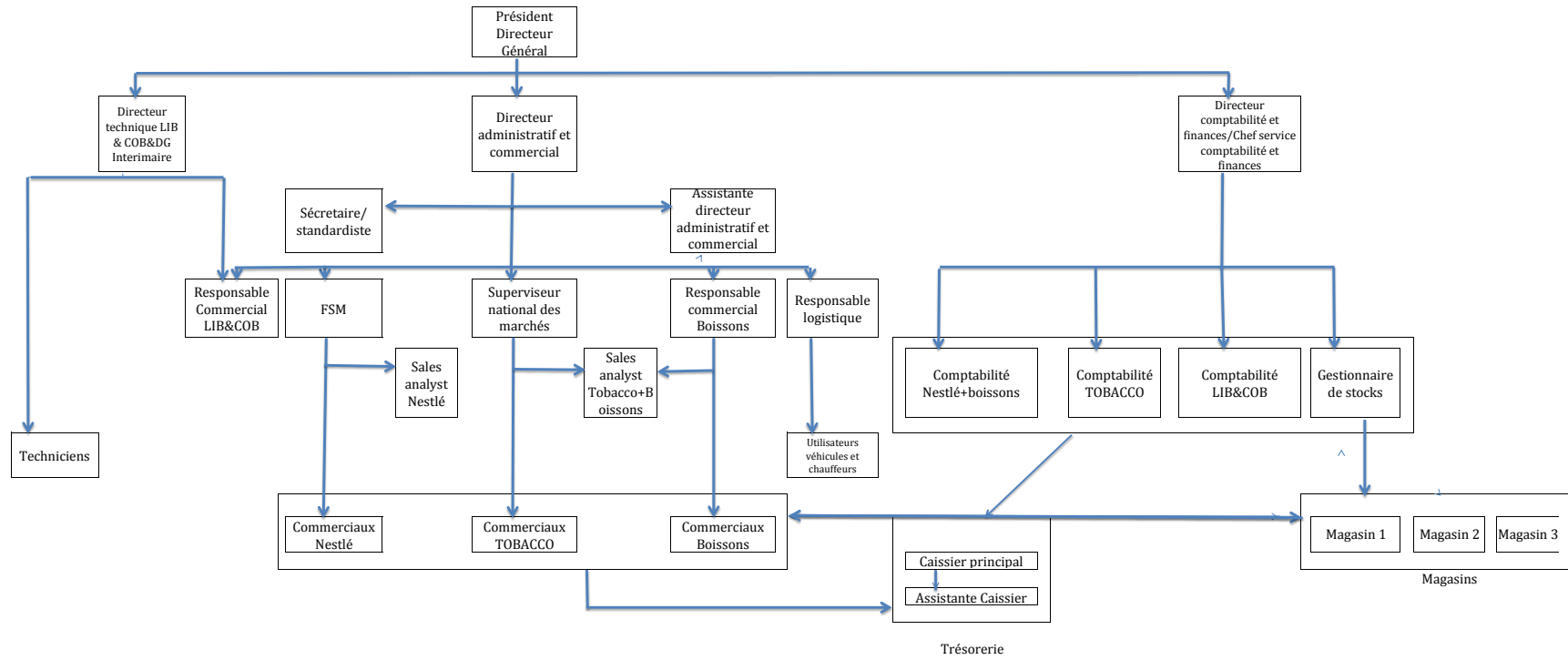


Tableau n°9 : Tableau de synthèse de l'étude « ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT A LI-BENIN »

Niveaux d'étude	Problématique	Objectifs	Causes supposées	hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Approches de solutions
Général	Faiblesse du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN	Identifier les conditions du renforcement du dispositif de contrôle interne de la fonction approvisionnement à LI-BENIN	-	-	-	-	-
Spécifique1	Surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé	Etudier les conditions d'un approvisionnement optimal à LI-BENIN	transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC	<i>La transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé</i>	transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC	<i>La transmission tardive au Contrôleur Interne des documents nécessaires à l'étude du BC justifie le surstockage des magasins de LI-BENIN en produits Nestlé</i>	il s'agira de fixer clairement les délais de transmission des documents dont le Contrôleur Interne a besoin pour étudier mensuellement les bons de commande. Les documents jugés nécessaires à l'étude sont : -la situation réelle des stocks dans les magasins et en transit au Port qui doit être fournie par le Chef Service Approvisionnement et Stocks ; -la situation réelle des stocks dans les magasins des grossistes et demi-grossistes de la société qui doit être fournie par le Chef Service Commercial ; -le plan de ventes par produit du mois au titre duquel la commande sera passée qui doit être produit par le Chef Service Commercial ; -la situation prévisionnelle de la

Niveaux d'étude	Problématique	Objectifs	Causes supposées	hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Approches de solutions
							<p>trésorerie pour le mois concerné par la commande à fournir par le Chef Service Comptabilité et Trésorerie.</p> <p>Pour une meilleure étude des commandes, tous les documents suscités doivent parvenir au Contrôleur Interne au plus tard le 25 de chaque mois. La société disposera donc de cinq (05) jours francs avant la date prévue pour l'envoi du BC au fournisseur. Cependant, le Contrôleur Interne aura l'obligation de rendre son rapport dans un délai de 72 heures maximum. Ce qui laisse encore deux (02) jours à la Direction pour procéder au besoin à un arbitrage avant l'envoi du BC au fournisseur. Toute chose qui permettra à la société LI-BENIN de ne commander que des quantités de produits adaptées à ses capacités de stockage et de vente.</p>
Spécifique2	Risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN	Déterminer les critères nécessaires à une juste facturation des prestations des transitaires à LI-BENIN	absence de transparence dans la sélection des transitaires	<i>Le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de</i>	absence de transparence dans la sélection des transitaires	<i>Le risque de surfacturation par les transitaires de leurs prestations à LI-BENIN est dû à l'absence de</i>	nous proposons le respect de la procédure suivante : -consultation de tous les transitaires agréés par la société afin de recueillir la cotation de chacun sous plis fermé. Cette tâche sera exécutée sous la responsabilité du Chef Service Approvisionnement et

Niveaux d'étude	Problématique	Objectifs	Causes supposées	hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Approches de solutions
				<i>transparence dans la sélection des transitaires</i>		<i>transparence dans la sélection des transitaires</i>	Stocks; -réception des offres sous plis fermé par le Secrétariat administratif ; -constitution d'un comité restreint de dépouillement composé du Chef Service Approvisionnement et Stocks, du Chef Service Comptabilité et Trésorerie et du Contrôleur Interne ; -dépouillement et analyse des offres des transitaires par le Comité de dépouillement ; -choix du transitaire le moins disant et jugé techniquement apte par le Comité ; -fixation par le Comité du pourcentage de réduction à demander au transitaire retenu lors de la négociation à la baisse du montant de sa facture ; -notification et invitation du transitaire choisi pour les négociations ; -transmissions des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises au transitaire définitivement retenu par le Comité.
Spécifique3	Séjour prolongé des conteneurs au port	Identifier les conditions d'enlèvement diligent des marchandises	transmission tardive ou incomplète par le fournisseur des	<i>La transmission tardive ou incomplète par le fournisseur</i>	Difficultés de trésorerie de LI-BENIN	les difficultés de trésorerie de LI-BENIN expliquent le	soumission auprès de la Douane Béninoise pour l'ouverture d'un entrepôt fictif (magasin) au nom de la société LI-BENIN. En effet, l'obtention de cet agrément

Niveaux d'étude	Problématique	Objectifs	Causes supposées	hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Approches de solutions
			documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises	<i>des documents nécessaires à l'enlèvement des marchandises explique le séjour prolongé des conteneurs au port</i>		séjour prolongé des conteneurs au port.	permettra à la société LI-BENIN de sortir les marchandises du Port sans payer en même temps les droits et taxes douaniers liés à ces marchandises. Mais les marchandises stockées dans l'entrepôt fictif étant encore sous Douane, toute sortie de produit de l'entrepôt fictif, doit préalablement être portée à la connaissance de la Douane en vue de la liquidation et du paiement de la déclaration douanière y afférente. Cette dérogation douanière vise à accompagner les sociétés importatrices qui peuvent sortir leurs marchandises sans avoir besoin de mobiliser d'importantes ressources financières pour le paiement des droits et taxes douaniers. Cela leur permet également d'éviter les surcoûts (surestaries, gardiennage, dépôt douane, stationnement...) liés au séjour prolongé des conteneurs au Port.

Source : Réalisé par nous-mêmes