



L'Excellence pour l'Afrique

Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)



**MAITRISE PROFESSIONNALISEE DE TECHNIQUES
COMPTABLES ET FINANCIERES
(MPTCF)**



Présenté par :

Ibrahima KONE

Sous la direction de :

Monsieur Gilbert BOSSA

DEDICACE

A ALLAH (swt), le miséricordieux, le très miséricordieux sans la volonté de qui aucune chose ne peut exister.

Je dédie également ce mémoire à mes défunts parents, que le DIEU tout puissant vous accorde son pardon et vous accueil dans son PARADIS.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de toutes ces personnes de bonnes volontés qui ont contribuées à la réalisation de ce mémoire :

- ❖ Tout d'abord à mon cher grand frère KONE Issa, jamais je ne trouverai dans un dictionnaire le mot juste pour t'exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance pour tout ce que tu as fait et continue de faire pour moi. Que le PARADIS soit ta récompense de même qu'à ta famille.
- ❖ A tout le personnel du CESAG de même qu'à son corps professoral pour la qualité de la formation reçue et surtout pour leur grande disponibilité.
- ❖ A monsieur Gilgert BOSSA, notre directeur de mémoire qui a bien voulu nous guider dans l'élaboration de cet ouvrage.
- ❖ A M. DIOP Aminta, les moments passés auprès de vous d'abord en tant que professeur et aussi de Directeur de mission, ont été les plus enrichissants de toute ma formation, trouvez en ces mots mes sincères remerciements.
- ❖ A tout le personnel du cabinet AKM qui a bien voulu nous accueillir à ses côtés et favoriser la rédaction de ce mémoire. Sincère remerciement à M. Méissa DIONE, notre chef de mission pour sa grande ouverture, soyez-en remerciés.
- ❖ A toute la grande famille MPTCF promotion 2004-2006, venus de différentes régions d'Afrique, nous avons formé en si peu de temps une vraie FAMILLE unie et solidaire. J'ai pu constater à travers cette FAMILLE MPTCF l'intégration vraie et tout ce qu'elle pouvait apporter de bien à cette Afrique meurtrie et désunie.
- ❖ A tout le personnel de AIS, en particuliers à Mme TOURE Mariama, et à Mlle Fatou DIAO, vous avez été pour moi d'un solide réconfort moral et surtout très compréhensible durant toute la rédaction de ce mémoire, recevez là, ma profonde gratitude.

Comment passer sous silence Mme KONE Amy pour sa bonté à mon égard. Qu'ALLAH vous accorde une longue vie pleine de bonheur ainsi qu'à votre famille

Je ne saurai terminer sans remercier toute la grande famille KONE et les membres de l'AJMIS qui n'ont manqué de nous apporter leur soutien inconditionnel.

A TOUS, JE DIS GRAND MERCI

SIGLES ET ABREVIATIONS

SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
BAD	: Banque Africaine de Développement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
OECF	: Ordre des Experts Comptables Français
COSO	: Commettee Of Sponsoring Organisation
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	: Institute of Internal Auditors
DA	: Demande d'Achat
BC	: Bon de Commande
BL	: Bon de Livraison
BR	: Bordereaux de Réception
DG	: Directeur Général

FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

	Pages
Figure 1 : Schéma récapitulatif du lien entre les éléments du contrôle interne	17
Figure 2 : Nomenclature des risques liés à l'achat	20
Figure 3 : Modèle d'analyse	35

TABLEAUX

	Pages
Tableau 1 : Risque inhérent au cycle achat-fournisseur	32
Tableau 2 : Procédures du cycle achat-fournisseur	56

TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Tableaux et figures	iv
Table des matières	v
Introduction générale.....	1
PROBLEMATIQUE	2
Objectifs de l'étude	5
Intérêt du sujet	6
Plan du mémoire.....	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
Introduction.....	8
CHAPITRE I : NOTION DE CONTROLE INTERNE.....	8
I : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE	8
1. Définitions du contrôle interne.....	8
2. Objectifs du contrôle interne	9
3. Principes	12
4. Composantes	14
5. Moyens	16
II. CONTROLE INTERNE PAR L'APPROCHE PAR LES RISQUES.....	18
1. Définition du risque et objectifs recherchés par les différents responsables.....	18
2. Critères de catégorisation et cartographie des risques.....	19
III : CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU CYCLE ACHAT	22
1. Notion du cycle achat fournisseur	22
2. Champs d'activité.....	22
3. Objectifs généraux du contrôle interne du cycle achat fournisseur.....	22
4. Type de situation d'achat	24
CHAPITRE II : NOTION DE MANUEL DE PROCEDURES.....	26
I : GENERALITES SUR LE MANUEL DE PROCEDURES	26
1- Définitions et objectifs du manuel de procédures.....	26
2- Enjeux du manuel de procédures	28
3- Outil de formation et de performance	29

II : IMPORTANCE DU MANUEL DE PROCEDURES.....	30
1. Pour le dispositif du contrôle interne	30
2. Pour l'utilisateur.....	30
3. Pour l'auditeur.....	30
III : LA REDACTION DU MANUEL DE PROCEDURES	31
1. La phase de préparation.....	31
2. L'enquête par procédure.....	31
3. Le projet	31
4. La validation et la diffusion du manuel de procédures	32
 CHAPITRE III : ANALYSE DES RISQUES INHERENTS	 32
I : IDENTIFICATION DES RISQUES INHERENTS AU CYCLE ACHAT- FOURNISSEUR.....	32
II : APPROCHE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES	36
1. Prise de connaissance générale de l'entreprise.....	37
2. Identification des risques inhérents du cycle achat / fournisseur ;.....	37
3. Description de l'existant ;	38
4. Evaluation et élaboration d'un manuel de procédures pour le cycle achat fournisseur ;	38
 Conclusion de la première partie	 39
 DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	 40
Introduction.....	41
 CHAPITRE I : PRESENTATION DE CHOUK SA.....	 41
I- HISTORIQUE ET ACTIVITES DE CHOUK SA	41
1. Historique et évolution	41
2. Activités	42
II- ORGANISATION GENERALE ET FONCTIONNEMENT	44
1. Organigramme de la société	44
2. Fonctionnement de la société	44
 CHAPITRE II : DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ACHAT	 45
I- LES ACHATS DE MATIERES PREMIERES	45
1. Expression du besoin.....	46
2. Passation de commande	46
3. Réception des commandes et documents annexes	47
II- LES ACHATS DE PIECES DE RECHANGE	48
1. Expression du besoin.....	48
2. Passation de commande	48
3. Réception des commandes	48
4. Réception des factures.....	49
5. Enregistrement comptable.....	49
6. Règlement des fournisseurs.....	49

CHAPITRE III : EVALUATION ET ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE ACHAT FOURNISSEUR.....	50
I- ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME.....	50
1- Analyse des forces	50
2- Analyse des faiblesses.....	54
II- ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES	58
1. Procédures	58
2. Recommandations	74
Conclusion de la deuxième partie.....	76
CONCLUSION GENERALE.....	77
BIBLIOGRAPHIE	79
LISTE DES ANNEXES	81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

L'industrialisation manufacturière, au sens moderne n'occupe en Afrique qu'une place très modeste. Faute de capitaux locaux, appel a été fait à des firmes extérieures, qui ont importé capital, techniques et encadrement, voire logiques.

C'est sans doute pour lutter contre cette emprise que les Etats qui n'avaient pas opté pour le socialisme se sont très généralement lancés dans une forme de capitalisme d'Etat, prétendant tirer meilleur parti à la fois des bénéfices pour l'accumulation nationale et de la maîtrise de l'expérience de sociétés publiques pour assurer l'insertion des cadres nationaux nouvellement formés.

Dans un contexte économique fortement marqué par le développement accentué de la mondialisation de l'économie, de la globalisation des marchés et de la technologie, nous assistons à une modification de la vision des choses en matière de stratégies économiques. Aidé en cela par les politiques d'ajustement structurel (PAS), qui encourage l'initiative privée, La remise en question de la pertinence du secteur public a ouvert la voie à de nouvelles avenues axées sur la privatisation des entreprises publiques et l'entrepreneuriat privé des nationaux. La fragilité des industries africaines, accentuée par la concurrence de plus en plus accrue des grandes firmes internationales, oblige les dirigeants à se doter d'outils efficaces. Face à une telle concurrence, la qualité de la production, la sécurité des actifs et l'organisation deviennent les préoccupations majeures des dirigeants. Il y'a donc lieu de penser au devenir de l'organisation dans tous les domaines (techniques, financiers, organisationnels).

Soucieux d'assurer une certaine stabilité dans ce secteur d'activité, le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) préconise en son article seize (16) « pour maintenir la continuité dans le temps de 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 ». Toutes ces mesures visent à créer un cadre idéal de gestion afin d'assurer à l'entreprise la production d'informations comptables et financières fiables à tous les partenaires.

PROBLEMATIQUE

Si ailleurs, des Etats- unis d'Amérique aux Etats de l'union Européenne, les entreprises connaissent une grande prospérité, en Afrique, le tableau est peu reluisant. En effet, le développement du secteur privé en Afrique est très hétérogène d'un pays à un autre. Un secteur prospère s'est constitué en Afrique du sud, aux îles Maurice et en Afrique du nord, soutenu par un système financier relativement développé et des politiques publiques de promotion du secteur privé volontariste. Ailleurs, le développement de l'entrepreneuriat a été compromis par l'instabilité politique ou une forte dépendance vis-à-vis de quelques produits de base. En République Démocratique du Congo, par exemple, la plupart des industries ont fait faillite dans les années 1990 du fait de la guerre. La prépondérance du pétrole dans des pays a freiné l'émergence d'un secteur privé non pétrolier. La crise déclarée en Côte d'ivoire depuis Septembre 2002, ne cesse d'enliser la situation économique des entreprises, déjà en difficulté depuis le « coup d'état » de 1999.

Le secteur industriel en Afrique s'est aussi heurté à l'étroitesse des marchés nationaux, pratiquement limités aux besoins de l'équipement public et à une petite clientèle "moderne". Elle fait face à la concurrence des activités "illégales" du secteur informel (voire la fraude). Elle a été confrontée à des taxations pénalisantes et à de trop lourdes contributions à l'équipement urbain. Elle a été soumise à des pressions népotiques diverses, en particulier dans le domaine du recrutement et de l'utilisation du matériel. Enfin, elle a largement souffert de la dépendance à l'égard de l'extérieur (inputs et pièces détachées) et d'une main d'oeuvre sans grand passé artisanal. Aussi, les industries en Afrique sont en compétition permanente avec les producteurs du reste du monde dans une économie mondialisée où l'efficacité et la rentabilité sont les conditions de survie.

Au regard de toutes ces difficultés, des actions conjointes visant à assainir ce secteur sont menées. A l'initiative des gouvernants, mais surtout des organismes d'aide au développement économique, tels l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), la Banque Africaine pour le Développement (BAD), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et autres, des séminaires, des colloques et forums sont organisés. Ces actions visent à créer un cadre idéal pour le développement du secteur industriel en Afrique. Parmi les mesures d'aide, nous retiendrons celles proposées lors du cinquième forum sur les Perspectives Economiques en Afrique (PEA) du 6 juin 2005. Plusieurs solutions ont été proposées et sont résumées en cette phrase : « le développement de l'information, élément

clé de la prise de décision de prêt, bénéficierait de l'adoption de normes comptables, de la création de cabinets comptables indépendants, crédibles et compétents et de multiplication des contrôles de risques participant à la diffusion de l'information sur la solvabilité des entreprises ».

Outres les facteurs exogènes qui freinent l'évolution industrielle en Afrique, nous avons des facteurs endogènes tel la mauvaise gestion qui minent le secteur. Les informations financières et comptables ne jouent pleinement leurs rôles que si elles bénéficient de la totale confiance de ses utilisateurs, et d'un minimum de crédibilité. Or, il y a une grande asymétrie d'information entre ceux qui la préparent (qui peuvent le cas échéant savoir ce qui a été dissimulé) et ceux qui l'utilisent (qui, étant extérieurs, ne peuvent savoir ce qui a été dissimilé). De plus, il y a une confusion d'intérêt dans la mesure où celui sous l'autorité duquel les comptes sont préparés est également jugé sur la base des résultats comptables. Dans la mesure où il n'est évidemment pas possible de donner à tous les tiers accès au détail des comptes de l'entreprise, la confiance est acquise grâce à un travail de contrôle qui est confié à des tiers indépendants et techniquement compétents, les auditeurs. Devenus de nos jours des partenaires fiables, les cabinets d'expertise comptable, offrent de nombreux services, entre autres, l'assistance comptable, l'audit, l'évaluation et la mise en place de dispositifs de contrôle interne. C'est dans ce cadre qu'une équipe du cabinet d'expertise comptable AKM Audit et conseil dont nous faisons partie, a effectué une mission de commissariat aux comptes à CHOUK SA, une industrie de transformation de plastique, basée à Kaolack au Sénégal. Conformément au paragraphe 42 de la norme ISA 315 qui veut que l'auditeur ait une compréhension du contrôle interne relatif à l'audit pour identifier les types d'anomalies potentielles, nous avons procédé à l'évaluation du contrôle interne et avons accordé une attention particulière au cycle Achat / Fournisseur. En effet, CHOUK SA importe la quasi-totalité de ces matières premières en grandes quantités. Le service achat n'est responsable que des achats de matières premières alors que ceux concernant les pièces de rechanges sont du domaine du chef de service maintenance sur tout le processus. Il nous a donc paru nécessaire de porter une attention particulière à ce cycle.

L'ensemble de ces contraintes a fait que le secteur industriel moderne n'a pu se développer, dans la plupart des cas, que dans un cadre de protection excessivement favorable; cadre qui a autorisé de surcroît des erreurs d'investissements notoires, plus ou moins involontaires. Dans

un tel contexte, il s'avère plus que nécessaire de mettre au point des méthodes de gestion rigoureuses. Ces industries se doivent de mettre en place des procédures de contrôle interne fiables. Le contrôle interne est un dispositif qui permet d'obtenir l'assurance raisonnable que les mécanismes d'autocontrôle sont efficaces au sein de l'organisation et que les risques de fraude ou d'établissement d'états financiers non réguliers et non sincères sont minimales. Un des outils privilégiés du contrôle interne est le manuel de procédures qui est un document donnant par écrit, les méthodes de travail au sein de l'organisation. C'est un document qui permet de faciliter le travail de supervision, d'audit et de formation interne du personnel. Mais à ce jour, malgré son importance, la plupart des organisations n'en possèdent pas. L'une des difficultés majeures d'accès au financement de ces entreprises s'explique en partie par la réticence des partenaires à investir dans un secteur enclin à d'énormes difficultés de gestion. Toute chose qui rend difficile toute opération de contrôle, voire son amélioration. La non formalisation des procédures opérationnelles et comptables fait courir à l'entreprise d'énormes risques, à savoir :

- la dilution de responsabilité pouvant engendrer des conflits internes
- la non maîtrise de ses activités
- l'absence d'un repère d'encadrement pour tout nouveau personnel
- les difficultés de contrôle aussi bien interne qu'externe
- les pertes de temps
- les risques de fraudes, et de détournement

Autant de problèmes qui nous permettent d'envisager plusieurs solutions possibles entre autres :

- faire une définition claire et précise des tâches pour les agents
- évaluer de façon périodique le contrôle interne
- créer un service d'audit interne
- élaborer un manuel de procédures des activités de l'entreprise

De toutes ces solutions possibles, nous retiendrons l'élaboration de procédures des activités de l'entreprise. Au vue du volume des transactions et des incompatibilités de fonctions constatées dans la gestion des achats, il nous a paru nécessaire en tant que cabinet auditeur d'accorder une attention particulière au cycle achat - fournisseur. La nécessité d'assurer la sauvegarde du patrimoine, la pérennité de l'exploitation et la fiabilité de l'information au sein

de l'entreprise passe par la mise en place d'un ensemble de procédures fiables. En somme de la mise en place d'un bon contrôle interne. Ces procédures doivent être formalisées et consignées dans un document appelé manuel de procédures. Un tel document aura une forte capacité à faciliter l'effectivité des contrôles des différentes activités dans le but d'améliorer leur gestion.

Comment élaborer des procédures fiables et formalisées pour le cycle achat-fournisseur ?

- Comment élabore t-on des procédures dans une industrie ?
- Quels sont les traits caractéristiques du cycle achat-fournisseur ?
- Quel type d'approche pour l'élaboration de procédures aidant à la maîtrise des risques ?

Autant de questions auxquelles nous essaierons de répondre et qui nous permettent de libeller notre thème comme suite : élaboration de procédures du cycle Achat / Fournisseur, approche par les risques : Cas de CHOUK SA.

Objectifs de l'étude

En choisissant de faire des recherches sur ce thème, nous nous sommes fixés comme objectifs :

- identifier les risques liés au cycle Achat / Fournisseur
- déterminer les mesures de maîtrise de ces risques
- analyser les procédures existantes du cycle Achat / Fournisseur dans l'entreprise
- concevoir un système tenant compte des contraintes de l'entreprise.
- élaborer un manuel de procédures

Intérêt du sujet

La responsabilité des dirigeants, c'est de s'assurer que les états financiers respectent les principes de régularité, de sincérité et d'image fidèle. La satisfaction de cet objectif nécessite la mise en place d'outils pertinents de gestion. Le manuel de procédures aide à la clarté dans l'exécution des tâches et aussi dans la maîtrise des risques. Dans un environnement où les entreprises sont confrontées à d'énormes difficultés de gestion, l'intérêt pour les dirigeants est donc de disposer d'un outil efficace de contrôle interne.

Le choix de ce sujet répond pour nous à un souci d'approfondissement de nos connaissances dans la maîtrise de ce nouvel outil qu'est l'approche par les risques dans la conception d'un manuel de procédures.

Plan du mémoire

Tout au long de notre analyse, nous aborderons ce sujet sous deux aspects

Dans la partie théorique, nous ferons la synthèse des connaissances scientifiques dans le domaine. A cet effet, nous aborderons succinctement le contrôle interne, le manuel de procédures et les risques inhérents liés au cycle achat-fournisseur.

Dans la partie pratique, nous examinerons les pratiques existantes dans l'entreprise après une prise de connaissance générale. Nous proposerons par la suite un manuel de procédures qui permettrait de les minimiser les conséquences des risques détectés. Enfin, nous ferons des propositions allant dans le sens de la bonne application de ces procédures.



PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE

Introduction

Cette première partie est réservée à la revue littéraire. Elle nous permet de faire la synthèse de nos recherches littéraires sur lesquelles porterons notre étude. Dans cette partie, nous traiterons d'abord les notions de contrôle interne et de manuel de procédure. Nous procéderons par la suite à l'identification des risques inhérents du cycle achat-fournisseur et enfin proposerons une démarche d'élaboration d'un manuel de procédure.

CHAPITRE I : NOTION DE CONTROLE INTERNE

L'organisation du système de traitement de l'information au sein d'une entreprise doit garantir toutes les possibilités d'un contrôle éventuel. Ce contrôle peut se situer aussi bien au niveau interne qu'externe. Au niveau interne, il doit être assuré par les auditeurs internes dans les grandes entreprises ou par le propriétaire lui-même pour la petite entreprise.

L'apport de ce chapitre sera pour nous, d'aborder de façon succincte quelques généralités du contrôle interne et son application au cycle achat fournisseur.

I : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE

1. Définitions du contrôle interne

Il existe une panoplie de définitions du contrôle interne qui ont évolué au fil des ans, allant de celle de l'Ordre des Expert Comptables Français (OECF) en 1977 à celle donnée par le Commettee Of Sponsoring Organisation (COSO).

Déjà en 1977, l'OECF définissait, le Contrôle Interne comme : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser les performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »

Aujourd'hui encore, certains praticiens tentent de trouver au contrôle interne une définition qui prenne en considération toutes les facettes de la vie de l'entreprise. Parmi eux, se trouve le COSO qui le définit comme suit : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le

conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations;
- La fiabilité des informations financières;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

Au regard de toutes ces définitions qui ne sont fondamentalement pas opposées, il est donc aisé de dire que le contrôle interne est un processus et non une fonction, mis en place afin de donner une assurance raisonnable quant au bon fonctionnement des différentes opérations d'une organisation. Ainsi, Il se présente aujourd'hui comme une discipline générale de gestion qui s'applique en permanence à tous les aspects de l'activité de l'entreprise (patrimoine, homme, information) et dont les objectifs visent à assurer la pérennité de celle-ci.

2. Objectifs du contrôle interne

La mise en place d'un contrôle interne doit viser la réalisation d'un certain nombre d'objectifs d'ordre général qui est de construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements.

Pour RENARD (2006), la réalisation de ces objectifs passe par la prise en compte d'autres qu'il qualifie de permanents. COLLINS & VALIN (1992) poursuivent dans le même sens en résumant ces objectifs à :

- ◆ la sauvegarde du patrimoine,
- ◆ l'amélioration de performance,
- ◆ la fiabilité de l'information,
- ◆ la conformité aux lois et règlements.

2.1- Objectifs de sauvegarde du patrimoine

La sauvegarde du patrimoine est le fait pour chaque dirigeant d'entreprise de mettre en place des méthodes qui garantissent la protection permanente des actifs de l'entreprise ainsi que leurs suivis corrects étant entendu que se sont ces actifs qui déterminent sa capacité productrice. Cet objectif est primordial pour l'entité car la conservation du patrimoine est une

condition essentielle à la poursuite normale de son activité. Il est renforcé par l'obligation de rendre compte. JACQUES RENARD étend de nos jours la notion d'actif aux hommes qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine, et à l'image de l'entreprise.

Selon BENEDICT & KERAVEL (1990), la protection des actifs et la fiabilité de l'information financière sont des objectifs à incidence directe sur les comptes de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, il faudra notamment veiller à :

- La création de documents normalisés ;
- L'instauration d'un système d'autorisation et d'approbation ;
- La séparation des tâches incompatibles ;
- Au contrôle physique des actifs.

2.2- Objectifs de performance

Le contrôle interne vise non seulement la sécurité des transactions et des opérations effectuées par l'organisation, mais aussi leur efficacité ou même leur efficience. En visant l'efficacité et l'efficience des opérations, le contrôle interne contribue à l'amélioration des performances dans la gestion de l'entreprise :

- le contrôle interne est une discipline générale de gestion, permettant d'assurer une meilleure efficience des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise.
- La préoccupation majeure du contrôle interne est l'utilisation économique et efficace des ressources de l'entreprise afin d'assurer sa survie.
- Pour atteindre les objectifs assignés au contrôle interne un certain nombre de règles de conduite doit être observé.

2.3- Objectifs de qualité des informations

Une organisation ne peut être maîtrisée que si sa direction dispose d'un système d'information adéquat. De plus l'image d'une entité se mesure par les informations qu'elle donne à l'extérieur. Ces informations doivent être :

- Exhaustives: Si l'information est donnée à moitié, elle perd de son efficacité. Le système doit prendre en compte toutes les informations.
- Pertinentes: l'information doit être conforme au besoin sans être ni trop diluée ni trop condensée.

- Disponibles: l'information ne doit pas arriver trop tard, quand on en a plus besoin ni trop tôt au risque qu'on l'oublie.
- Fiables et vérifiables : le système d'information en place doit permettre la vérification des données.

La fiabilité de l'information fait ici référence à l'information comptable essentiellement. Grâce à l'efficacité d'un bon système de contrôle interne, celle-ci pourra notamment présenter les caractéristiques suivantes :

- Enregistrement des opérations à la source et dans les délais les plus brefs ;
- Adoption du principe d'autorisation des opérations et de vérification des informations à la source ;
- Regroupement des informations par catégories homogènes à chaque étape de traitement ;
- Respect des normes comptables et des règles de l'entreprise ;
- Diffusion de l'information aux personnes censées entreprendre une action ou contrôler sa validité.

2.4- Objectifs de conformité aux lois et règlements

Un bon système de contrôle interne favorise l'application des directives et instructions de la direction mais aussi tient compte des lois et des règlements en vigueur. La direction devra s'assurer de la bonne application des instructions données. Pour YAZI (2006), ce contrôle doit se faire à trois niveaux :

- un contrôle a priori pour s'assurer que l'objectif des instructions est bien défini, que l'instruction est claire et s'adresse à des personnes habilitées à les interpréter correctement ;
- Un contrôle à posteriori pour s'assurer de son application ;
- Faire comparer par un tiers, les instructions données et les actions qui en furent exécutées afin de donner des garanties sur l'application effective.

3. Principes

Des définitions précédentes, on peut dire qu'un certains nombres d'éléments conditionnent l'existence d'un bon contrôle interne. Ces éléments sont les principes généraux du contrôle interne ; c'est-à-dire des règles de conduite ou de précepte dont le respect confère au contrôle une qualité satisfaisante.

Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle interne sont, selon ROBERT (1996) : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information et l'harmonie.

3.1- Le principe d'organisation

A propos de l'organisation, M. HOUSSAINI déclare dans son ouvrage "l'audit interne, opérationnel et financier" : « toute organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée, et comporter une séparation convenable des fonctions ».

Elle doit être établie sous la responsabilité d'un chef d'entreprise qui fixe les objectifs, définit les responsabilités des hommes par la confection d'un organigramme, détermine le choix et l'étendu des moyens à mettre en œuvre. Aussi, la diffusion par écrit des instructions est indispensable pour éviter les erreurs d'interprétation. De plus, l'existence d'un organigramme et d'un manuel de procédures constitue un minimum pour le respect du principe d'organisation sans lequel le fonctionnement de l'entité s'avère difficile.

3.2- Le principe d'intégration

Le contrôle interne est inhérent à la structure de l'entité. Pour être particulièrement efficaces, les procédures de contrôle interne doivent être intégrées (et non rajoutées) à l'infrastructure et faire partie de la culture de l'entité. Le contrôle interne ne constitue pas un surcroît. Ce principe doit résulter directement de l'application des procédures mises en place.

Ce principe est lié à celui de l'autocontrôle. Le COSO précise : « toute vérification qui a lieu au cours du déroulement des procédures et prévue par elles, illustre le principe d'autocontrôle, se manifeste par des recoupements des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés ».

3.3- Le principe de permanence

En matière de contrôle interne, le principe de permanence s'applique sur les procédures qui doivent être stables et appliquées en permanence. Toutefois, cette stabilité doit être corrigée par des adaptations nécessaires pour tenir compte des nouveautés et des changements de traitement sur certaines opérations.

3.4- Le principe d'universalité

Le principe d'universalité du contrôle interne signifie que dans la firme considérée, il n'existe pas de domaine réservé ni de personnes privilégiées ou exclues du contrôle. Le contrôle doit couvrir l'ensemble des domaines et des personnes et doit s'appliquer à tout moment.

3.5- Le principe d'indépendance

Ce principe implique que les objectifs du contrôle sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. En d'autres termes quelque soit les moyens utilisés pour le contrôle ou la mise en place d'une comptabilité (moyen manuel ou informatisé), l'entreprise doit pouvoir atteindre ses objectifs de contrôles, à savoir la sauvegarde de son patrimoine.

3.6- Le principe d'information

L'information que produit le système de contrôle interne doit être objective, pertinente, utile et communicable. Ainsi, lorsque l'information fournie par le système de contrôle interne est objective et pertinente, elle devient nécessairement utile aux décideurs. C'est à la suite de ces étapes qu'elle doit être communiquée à la direction générale, c'est le caractère de communicabilité sans lequel le principe de bonne information est vide de tout sens.

3.7- Le principe d'harmonie ou d'adéquation

C'est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entité et de son environnement. Les procédures doivent être adaptées à l'entité et non à l'Homme.

3.8- La qualité du personnel

L'efficacité d'un bon système de contrôle interne dépend, pour une large part, de la qualité du personnel qui assure son fonctionnement. Cette qualité est acquise par la formation académique, mais aussi renforcée et soutenue par la formation continue des cadres recrutés pour assurer de telles fonctions ; car la complexité croissante des activités de l'entreprise accroît sans arrêt l'importance de la formation du personnel. Cette formation ne doit pas se limiter à initier les intéressés aux particularités de leurs de leur tâche ; elle consiste aussi à leur montrer la place qu'ils occuperont dans l'ensemble de l'organisation.

4. Composantes

Pour COOPERS & LYBRANT (2000), les composantes du contrôle interne sont au nombre de cinq, à savoir : l'environnement du contrôle, l'évaluation des risques, l'activité de contrôle, l'information et la communication, et le pilotage du contrôle.

4.1- Environnement de contrôle

Il regroupe les éléments caractéristiques de la culture de l'entreprise qui déterminent le niveau de sensibilité du personnel à la nécessité de contrôle. L'environnement de contrôle est le « milieu » dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités en matière de contrôle. Cela constitue le fondement des autres éléments du contrôle interne et le moteur de toute organisation :

- L'intégrité ;
- L'éthique et la compétence du personnel ;
- La philosophie des dirigeants et le style de management ;
- La politique de délégation des responsabilités ;
- La politique d'organisation et de formation ;
- L'intérêt manifesté par le Conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs.

4.2- Evaluation des risques

Elle consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs afin de mieux les gérer.

4.3- Activités de contrôle

Elles se rapportent à l'application des règles et des procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management.

4.4- Information et communication

Elles se rapportent aux systèmes d'information à mettre en place pour gérer et contrôler l'activité de l'entreprise.

4.5- Pilotage.

Il concerne la mise en place d'un mécanisme permanent de gestion des contrôles réguliers effectués par le management du personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques utilisées par le personnel à l'occasion de ces travaux. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques, ou encore de combiner les deux méthodes.

- Le suivi permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques appliquées par le personnel à l'occasion de ses travaux.
- L'étendue et la fréquence des évaluations périodiques dépendront essentiellement de l'évolution des risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de contrôle interne (CI) doivent être portées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les plus graves devant être signalées aux dirigeants et au conseil d'administration

5. Moyens

5.1- Organigramme

Un organigramme est une représentation graphique des relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les différents services d'une entité. Il s'agit donc de définir de manière claire et précise les responsabilités et le degré d'autorité au sein de l'entité.

Le manuel d'utilisation d'un organigramme est la fiche de poste dont l'élaboration devra tenir compte des incompatibilités de fonction.

5.1-1. Fiches de poste

Les fiches de poste renseignent sur l'étendue des tâches d'une fonction.

En règle générale, la répartition des tâches suit un processus de morcellement des fonctions et des activités de l'entreprise en des entités relativement homogènes. La responsabilité de l'exécution des tâches relatives à chaque fonction dans l'entreprise sera confiée à un employé.

Pour une meilleure répartition des tâches, il faudra cependant veiller à :

- Eviter de confier une même tâche à deux ou plusieurs personnes ;
- Ne pas omettre de confier une tâche ;
- Tenir compte de l'incompatibilité des tâches.

5.1-2. Séparation des fonctions

La séparation des tâches doit être conçue de façon à permettre le contrôle réciproque de leur exécution. Elle consiste à dissocier les différentes fonctions ci-dessous :

- Fonction opérationnelle : elle concerne les activités des personnes qui ont dans l'entité le pouvoir d'engager l'entité ;
- Fonction de protection du patrimoine : elle concerne les activités des personnes dont le rôle est de détenir, de conserver et de protéger le patrimoine de l'entité ;
- Fonction d'enregistrement d'enregistrement : elle concerne les activités des personnes chargées de la saisie et du traitement de l'information ;
- Fonction de contrôle : elle concerne les activités des personnes chargées de la vérification des opérations ou des documents établis par d'autres personnes.

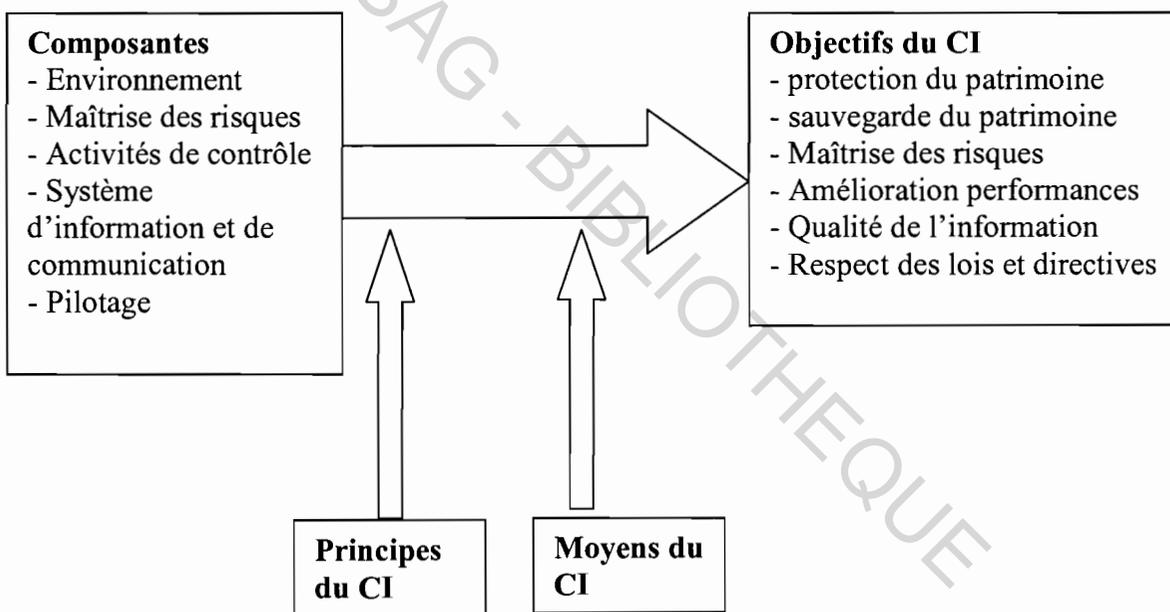
L'objectif de la séparation des fonctions est d'éviter qu'une même personne n'autorise, n'exécute (enregistrement, détention des valeurs) et ne contrôle, ou ne cumule deux de ces fonctions.

5.2- Manuel de procédures

Le manuel de procédure est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant ‘qui fait quoi, comment, et quand ?’ :

- qui ? (acteur) ; exemple : qui établit le bon de commande,
- quoi ? (tâche) ; exemple : élaboration de bon de commande,
- Comment ? (description détaillée de la tâche) ; exemple : expliquer l’élaboration du BC,
- Quand ? (période) ; exemple : dès réception d’un bon d’achat.

Figure 1 : Schéma récapitulatif du lien entre les éléments du contrôle interne



Source : Moussa YAZI

NB : Il faut s’assurer que les composantes permettent de satisfaire aux objectifs de contrôle interne

II. CONTROLE INTERNE PAR L'APPROCHE PAR LES RISQUES

1. Définition du risque et objectifs recherchés par les différents responsables

1.1- Définition du risque

Dans son lexique « les mots de l'audit », l'institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme étant «un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

En 2004, l'approfondissements des travaux du COSO ont aboutit à la prise en compte de la gestion du risque d'entreprise (Enterprise Risk Management), au lieu de l'évaluation des risques. Il nous a donc semblé nécessaire d'en donner une définition.

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprises comme : « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ».

La gestion des risques d'entreprise aide une entité à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte de ressources. Elle fournit une information financière fiable et s'assure que l'entité se conforme aux lois et règlements, lui évitant ainsi de subir des atteintes à sa réputation et d'autres conséquences préjudiciables.

1.2- Objectifs recherchés par les différents responsables

1.21- Les responsables opérationnels

- Disposer d'une vision détaillée des risques existant au niveau de chaque processus d'activité (la précision améliore la compréhension des problèmes) ;
- Pour eux, l'analyse des risques a pour objectif de leur permettre de dresser un plan d'actions correctives efficaces et d'assurer le suivi des mesures prises par les agents concernés.

1.22- Les dirigeants

- Disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités, au titre des différentes activités ;
- Pour eux, l'analyse des risques a pour objectif de leur permettre d'être informés de la nature et des zones de risques, afin de définir les orientations générales susceptibles d'améliorer structurellement la maîtrise des risques et de mieux superviser le management opérationnel.

1.23- L'audit interne

- Disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités, au titre des différentes activités
- Pour l'audit interne, l'analyse des risques a pour objectif principal d'aider à la programmation pertinente des missions d'audit, en fonction de la nature et de la gravité des risques existants

2. Critères de catégorisation et cartographie des risques

2.1- Critères de catégorisation

2.11- Niveau des risques

Les risques potentiels :

- Risques théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ces risques sont communs à toutes les entreprises;
- Leur niveau est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

Les risques possibles :

- ce sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter ou les détecter et les corriger.
- Ils sont identifiés à toutes les étapes de la mission par les diligences mise en œuvre par l'auditeur

2.12- Nature des risques

- Risques inhérents: risques généraux liés à l'entreprise, risques liés à la nature des opérations traitées. Il s'agit du risque que les états financiers comportent des erreurs ou des fraudes significatives avant l'audit.
- Risques de non contrôle: liés à la conception et au fonctionnement des systèmes ;
- Risques de non détection: liés à l'audit (techniques et outils d'audit utilisés).

2.2- cartographie des risques

Le but de la mise en place d'une cartographie des risques est :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Adapter le management de ses activités en fonction des risques inventoriés ;
- Elaborer une politique de risque afin de pouvoir les maîtriser.

D'une manière générale, nous avons quatre grandes étapes dans l'élaboration de la cartographie des risques.

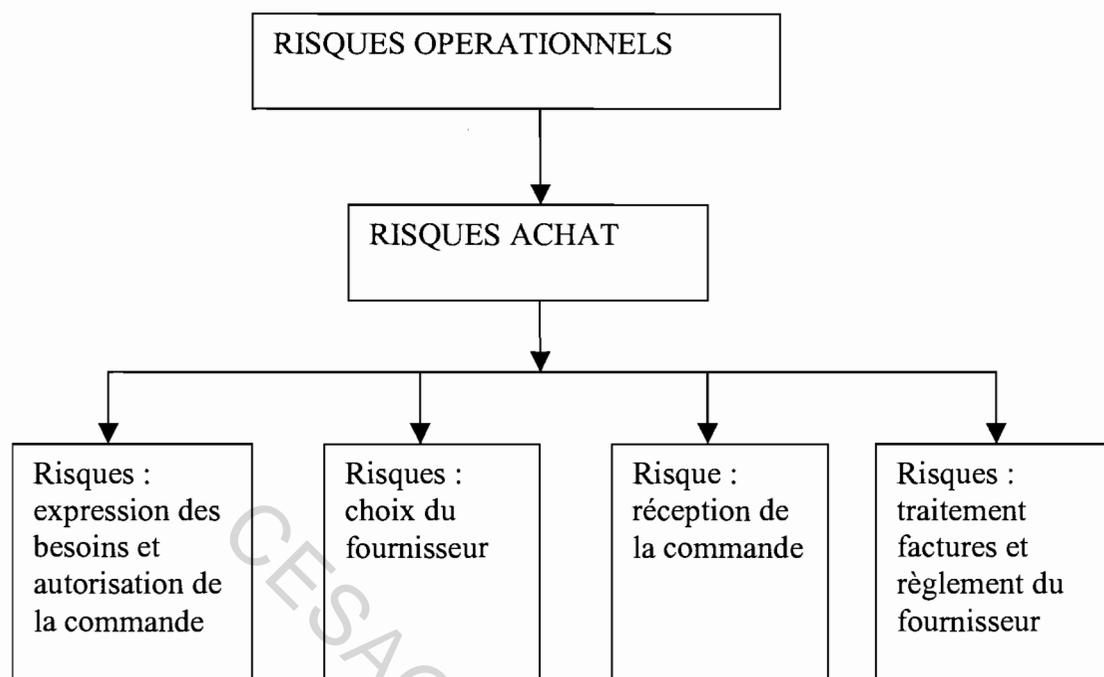
➤ **Elaboration d'une nomenclature de risques**

Toutes les natures de risques susceptibles d'être rencontrées dans l'organisation sont répertoriées et listées (risques financiers, sociaux, juridiques, informatiques...).

➤ **Identification des processus, fonctions et activités**

Cette liste doit couvrir toutes les activités de l'organisation ; elle sera plus ou moins détaillée selon les objectifs.

Figure 2 : nomenclature des risques liés à achat



source : nous même

➤ **Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités**

Elle est présentée sous la forme d'un tableau à double entrée :

- Appréciation de l'impact du risque (gravité)
- Appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence)

Cette appréciation se fait en considérant le risque inhérent possible. Pour cela, on adoptera pour cette évaluation une échelle de trois positions à savoir :

- Niveau faible ;
- Niveau moyen ;
- Niveau élevé.

➤ **Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité**

Elle sera le résultat du produit des deux appréciations spécifiques. Ainsi, on dira par exemple pour le risque de perte de facture fournisseur :

- Gravité : 4
- Fréquence : 2

D'où le risque de perte de facture fournisseur est de $4 * 2 = 8$

III : CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU CYCLE ACHAT

1. Notion du cycle achat fournisseur

La fonction achat occupe une place très importante dans les entreprises par sa position d'une part et par ses incidences au niveau des coûts successifs d'autre part, donc sur sa rentabilité. Ainsi, toute économie réalisée particulièrement sur les achats d'intrants pourrait constituer un levier pour la baisse des coûts d'achat et donc éventuellement celle des coûts de revient si cette situation était bien maîtrisée et entretenue. Ce dernier aspect aurait comme conséquence une augmentation du bénéfice de l'entreprise, de sa rentabilité favorisant ainsi sa croissance et son développement.

Le cycle achat fournisseur regroupe toutes les fonctions relatives aux achats, depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs.

Ce cycle commence par l'expression d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et se termine par le règlement du fournisseur.

2. Champs d'activité

Le cycle achat fournisseur couvre les opérations relatives à l'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et l'organisation de celle-ci dans ses relations avec les fournisseurs de biens et services.

Les étapes concernées par le cycle achat fournisseur après prévision des dépenses dans le cadre du budget des achats, sont les suivantes :

- Expressions des besoins,
- Sélection des fournisseurs,
- Passation de commande,
- Réception des articles,
- Traitement des factures (contrôle),
- Comptabilisation : enregistrement – paiement.

3. Objectifs généraux du contrôle interne du cycle achat fournisseur

L'objectif principal de la fonction achat est selon BRUEL, l'acquisition des biens et services au moindre coût et dans les meilleures conditions de délai et de qualité.

Expression des besoins

S'assurer que :

- ❖ Les demandes d'achat établies par les demandeurs expriment des besoins initialement prévus ou expressément acceptés par la direction ;
- ❖ Que les besoins sont exprimés par les personnes habilitées et approuvés par leurs responsables de services

Sélection des fournisseurs

S'assurer que :

- ❖ Le choix du fournisseur est effectué conformément aux critères de qualité, délais, prix définis par la direction ;
- ❖ Le choix n'est pas guidé par des données subjectives (parenté, intérêt, habitudes)

Passation des commandes

S'assurer que :

- ❖ Les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la direction ;
- ❖ Les commandes sont signées par des personnes ayant le pouvoir de signature ;
- ❖ Les commandes sont suivies individuellement et que des relances systématiques sont faite en cas de retard des livraisons.

Réception des commandes

S'assurer que :

- ❖ Les articles livrés ont fait l'objet d'une commande ;
- ❖ La livraison correspond en tous points aux stipulations de la commande :
 - Quantité,
 - Références articles,
 - Qualité,
 - Délais.

Comptabilisation : enregistrement et paiement des factures

S'assurer que :

- ❖ Les factures font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement correct dans les délais raisonnables ;
- ❖ Les dettes fournisseurs sont rapidement reportées dans les comptes individuels concernés ;
- ❖ Seules les factures correspondant à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlement ;
- ❖ Les risques de double règlement sont inexistant ;
- ❖ Les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes de fournisseurs concernés.

4. Type de situation d'achat

Du point de vue de l'entreprise, la situation d'achat se caractérise principalement par :

- le degré de complexité technique du bien, du service ou du système en question ;
- le degré de risque commercial ou financier qu'elle prend ;
- le caractère plus ou moins nouveau ou routinier de l'achat envisagé.

➤ La complexité technique

L'aspect « technique » doit être pris ici dans un sens très large. Il désigne non seulement ce qui est technologique mais aussi toutes autres sortes de complexité. La plus ou moins grande complexité technique entraîne des conséquences sur le plan des intervenants :

- lorsque les produits ou services achetés ne sont pas techniquement complexe, le service des achats est l'interlocuteur principal, voire exclusif, du fournisseur ;
- à l'inverse, lorsque la complexité technique est élevée, plusieurs spécialistes d'autres unités de l'entreprise cliente sont impliqués.

➤ Risque commercial ou financier

Le risque commercial peut, par exemple, résider dans le manque de flexibilité d'un fournisseur de composants, en particulier dans son inaptitude à livrer des quantités supplémentaires dans des délais très courts en cas de développement inattendu des ventes. Le commercial peut résider également dans la banalisation plus rapide que prévu d'un

composant assurant aujourd'hui une certaine originalité au produit fini de l'entreprise cliente.

Quant au risque financier, il peut provenir de l'incertitude quant à l'évolution des prix d'un fournisseur jouissant d'un monopole. Le risque est également présent dans les achats de grandes quantités de matières cotées en bourse.

C'est pourquoi, on observe ici que :

- lorsque les produits ou services achetés ne présentent pas de risques commercial et/ou financiers particuliers, le service des achats peut intervenir pratiquement seul dans le cadre d'une délégation de pouvoir permanente ;
- à l'inverse, lorsque le risque commercial et/ou financier est élevé, d'autres instances de l'entreprise, voire même sa direction générale, interviennent.

La combinaison du degré de risque avec celui de complexité technique donne une matrice de conceptualisation élémentaire des situations d'achat.

➤ **Nouveauté ou routine**

Le fait qu'un produit n'ait jamais été acheté ou, qu'au contraire, il ait déjà fait l'objet de nombreuses commandes constitue un élément important dans une situation d'achat. En effet, on peut concevoir très logiquement :

- que l'achat d'un produit utilisé depuis longtemps et ayant fait l'objet de nombreuses commandes puisse être traité de manière très autonome par le service des achats ;
- tandis que pour l'achat d'un produit nouveau pour l'entreprise, on sollicite divers avis ou cautions.

CHAPITRE II : NOTION DE MANUEL DE PROCEDURES

La complexité croissante des systèmes techniques et administratifs impose progressivement la mise en œuvre de procédures écrites. Elles répondent à des impératifs de fiabilité et de sécurité. Les sociétés modernes sont devenues fragiles. Au fur et à mesure qu'une organisation se développe, elle doit veiller à maîtriser sa complexité et sa cohésion. Les moyens de contrôle, et donc les supports écrits, tendent à se multiplier. La modernisation des systèmes industriels entraîne une formalisation de plus en plus poussée des procédures de travail.

Cependant, force est de constater que le manuel de procédures est encore beaucoup moins connu des industries africaines. Les différents éléments que nous développerons dans ce chapitre permettront de mieux le cerner aussi bien dans sa conception que dans son utilité.

I : GENERALITES SUR LE MANUEL DE PROCEDURES

Un manuel de procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle interne efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'il soutend sont fiables.

1- Définitions et objectifs du manuel de procédures

1.1- Définition

❖ procédures

Une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées. Elle est déclenchée en amont par l'expression d'un besoin quelconque, et limitée en aval par l'obtention d'un résultat attendu. (HENRY & DAVERAT)

❖ manuel de procédures

Le manuel des procédures est un référentiel à usage commun qui détaille les différentes étapes dans l'accomplissement d'une opération, la manière dont celle-ci est exécutée, et les différents niveaux de responsabilité

Le manuel de procédures peut être défini comme un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein d'une entreprise : direction générale, service opérationnels, auditeurs internes.

Il représente un document qui sous la forme d'instructions claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise (Ngary SOW, codex 2004).

Nous concevons donc le manuel de procédures comme étant la forme écrite des procédures de contrôle interne visant à assurer la pérennité de l'entreprise et dont la rédaction devra répondre au souci de précision dans la simplicité. Il indique le circuit de traitement des opérations en spécifiant :

- les tâches : élaboration d'un bon de commande ;
- les responsabilités : qui établit le bon de commande et qui en donne l'autorisation ?
- les étapes de traitement : à quel moment établit-on le bon de commande ?
- les lieux de réalisation : où le bon de commande est-il comparé à la facture ?
- les modalités d'exécution : quel est le circuit du bon de commande dans l'entreprise ?

1.2- Objectifs

Les objectifs généraux du manuel de procédure restent dans le cadre de ceux du contrôle interne, entre autres assurer la pérennité de l'entreprise. Comme le contrôle interne il permet :

- La maîtrise des risques;
- La sauvegarde et la protection du patrimoine;
- La réalisation et l'optimisation des opérations;
- Le respect des lois, des règlements et des directives de la direction.;
- L'amélioration de la qualité des systèmes d'information;

Outre ces objectifs généraux, le manuel de procédures a des objectifs spécifiques à savoir :

- Expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise ;
- Favoriser l'harmonisation des modes d'exécution des tâches en les formalisant.
- Favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail.
- Former le personnel

2- Enjeux du manuel de procédures

2.1- Aide à l'organisation

La rédaction d'un manuel de procédures nécessite un investissement. Sa mise en place nécessite une délimitation claire des objectifs.

- A quel objectif veut-on répondre ?
- A qui servira t'il ?
- Quelle en sera l'utilisation réelle ?
- A quelle types d'informations recourir ?

Plus une activité est complexe, plus elle fait appel à des enchaînements structurés et standardisés, plus elle est susceptible d'être écrite sous forme de procédure. L'une des conditions d'élaboration d'un manuel de procédures efficace et efficient est la définition claire et précise des différentes tâches de l'entreprise à travers un organigramme bien structuré.

Le manuel de procédures permet à chaque opérationnel de situer en quoi son propre travail est lié à celui des autres. Véritable mémoire pour l'organisation, il dresse la liste des actions, qui, à la suite d'un évènement donné permettent d'aboutir aux résultats escomptés.

2.2- Effet structurant

CYERT et MARCH (1963) dans la théorie comportementale de la firme, perçoivent l'entreprise comme étant composée de membres ayant des buts différents. La mise en place de procédures pourra contribuer à améliorer et rendre agréable l'atmosphère de travail.

L'existence d'un cadre réglementaire unique fournit la base d'un système de communication unique entre les différents acteurs de la vie de l'entreprise.

Pour les auditeurs, les procédures formalisées constituent une référence. D'un côté, elles fournissent une piste pour ses travaux d'investigation, de l'autre, leur absence rendrait le contrôle délicat (SEKA ; 2002).

Un manuel de procédures est un code de conduite. Il définit les comportements applicables à tous pour des circonstances réelles et prises à l'avance.

2. 3- Elément du système de gestion

Les notes de services sont les plus utilisées comme moyens de communication au sein des entreprises. Généralement affichées sur des tableaux, elles sont de natures différentes et leur pérennité ne tient qu'aux mémoires individuelles.

Par contre le manuel de procédures apporte une garantie de diffusion et il facilite l'accessibilité des informations. Il constitue une base documentaire adaptable à l'environnement et à l'évolution de l'entreprise.

3- Outil de formation et de performance

3.1- Outil de formation

Un manuel de procédures est un outil performant dans l'auto formation des employés dans l'exécution de leurs différentes tâches. Il divulgue une bonne partie des informations nécessaires. Munis de cet instrument, il est plus facile pour les exécutants de poser des questions précises sur d'éventuels points obscurs. Les fiches de procédures servent de point de départ pour la formation des subordonnés. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide logique. Il revient donc aux responsables d'encourager leur personnel à les lire.

Aussi pour le personnel d'encadrement, la documentation de procédure leur donne un accès à des descriptifs dont ils n'auraient qu'une vision abstraite.

3.2- Outil de performance

De par sa définition, le manuel de procédures reste un outil de performance aussi bien de l'entreprise que des individus qui y travaillent.

Performance pour l'entreprise : le manuel de procédures est une base utile pour l'analyse des risques. Il permet à l'entreprise d'identifier les risques qu'elles ne puissent pas atteindre ses objectifs. Ainsi, elle pourra les neutraliser, mieux les maîtriser afin de réduire leurs impacts s'ils survenaient.

Performances des individus : la clarté et la simplicité de rédaction d'un manuel de procédures peut être une source de motivation du personnel quant à son utilisation. Il assure ainsi l'auto formation de ceux-ci dans la maîtrise et l'amélioration des différents processus au sein de l'entreprise.

GBOKO (CESAG ; 2005) fait bien ressortir cette performance quand il dit : « le manuel de procédures est un investissement rentable et son respect permet d'accroître le dynamisme du travail collectif ». Ce qui à n'en point douter aura une influence sur la rentabilité individuelle des acteurs et de l'entreprise elle-même.

II : IMPORTANCE DU MANUEL DE PROCEDURES

L'importance d'un manuel de procédures pour une organisation n'est plus à démontrer. Si les recommandations sont appliquées, Il crée un climat de confiance et d'attente au sein de l'équipe. Le regard posé d'un auditeur sur le manuel de procédures est différent de celui d'un utilisateur et même du point de vue du dispositif du contrôle interne.

1. Pour le dispositif du contrôle interne

Le manuel des procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

2. Pour l'utilisateur

L'utilisateur, en s'appropriant le manuel de procédures, s'affranchit des interprétations possibles sur telle ou telle procédure. Il trouve en effet dans le manuel un bréviaire, un guide pratique qu'il entretient lui-même en l'enrichissant, le cas échéant, pour l'adapter à ses besoins

3. Pour l'auditeur

A ce niveau, l'existence d'un manuel des procédures permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne. Un manuel des procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'elle sou tend sont fiables.

III : LA REDACTION DU MANUEL DE PROCEDURES

Le but de la rédaction est de décrire fidèlement les procédures. Pour ce faire, chaque collaborateur pourra se référer au programme de travail et aux notes relatives aux orientations du manuel et aux canevas. Quatre étapes importantes sont à distinguer dans l'élaboration du manuel de procédures à savoir la phase de préparation, l'enquête de procédure, le projet et la validation du document.

1. La phase de préparation

Dans la phase de préparation, le listage des procédures consiste à faire un inventaire des procédures. Cet inventaire peut être fait par l'équipe chargée de la rédaction. C'est à ce niveau qu'apparaissent les premières difficultés liées au découpage des procédures. Il s'agira par la suite de classer ces futures procédures en sous-ensemble de famille, par direction ou par service, ou encore par type d'action.

2. L'enquête par procédure

L'on procédera à une enquête de procédure qui est une description globale de chaque procédure par des entretiens avec les responsables de service concernés.

A ce niveau se fait la collecte des documents écrits et les supports techniques nécessaires à la rédaction finale. Pour HENRY et DAVERAT, un entretien doit se dérouler dans un climat d'écoute et nécessitant une préparation préalable. Pour eux, l'entretien devra suivre un plan ordonné :

- Rappeler les objectifs ;
- Poser des questions générales détaillées ;
- Procéder à la reformulation de compréhension ;
- Faire la synthèse et les vérifications.

3. Le projet

Le rapport déposé auprès de la direction générale pour validation est rédigé sous forme de projet. La qualité du produit final est un enjeu pour les dirigeants compte tenu de ce que son élaboration a nécessité du temps, des hommes et un coût.

4. La validation et la diffusion du manuel de procédures

La validation représente la première étape de mise en œuvre du manuel de procédures. Cette validation préalable de la direction générale devra être assimilée à une opération de livraison. Il s'agira par la suite pour elle d'assurer la diffusion adéquate à tous les échelons hiérarchiques pour imprégner les agents au caractère collectif du manuel.

CHAPITRE III : ANALYSE DES RISQUES INHERENTS

I : IDENTIFICATION DES RISQUES INHERENTS AU CYCLE ACHAT-FOURNISSEUR

Dans un souci de clarté, nous présenterons les résultats de notre analyse dans un tableau à deux colonnes.

La première colonne indiquera les différentes tâches du cycle, tandis que la seconde, traitera des risques inhérents à chaque tâche.

Le risque ne se mesure réellement que lorsqu'il frappe. C'est pourquoi il nous a semblé important d'identifier les risques afin de mieux analyser les procédures de couverture de ses risques au sein de l'entreprise.

Tableau 1 : Identification des risques inhérents du cycle achat-fournisseur

TACHES	RISQUES
<p><u>Budgétisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les dépenses sont effectuées dans le cadre des limites fixées, - s'assurer qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation 	<ul style="list-style-type: none"> - dépenses non contrôlées - dépassement non autorisé
<p><u>Expression des besoins :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de l'existence de demande d'achat, - s'assurer que les expressions de besoin tiennent compte du stock de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - éviter les achats non autorisés et non conformes aux besoins - dilution de responsabilité - rupture de stock - coût élevé de stockage
<p><u>Sélection du fournisseur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer qu'elle est objective et peut faire l'objet d'un contrôle a posteriori, - s'assurer de l'existence d'une banque de données pour les produits les plus couramment utilisés. 	<ul style="list-style-type: none"> - risque de non transparence dans la sélection des fournisseurs - non concurrence entre les fournisseurs en matière de qualité, prix et délai de livraison, - perte de temps,
<p><u>Passation et suivi de la Commande :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de l'existence d'un imprimé pré numéroté en plusieurs exemplaires ; - s'assurer que la commande fait l'objet d'une autorisation ; - s'assurer que cette autorisation est matérialisé par un visa, - s'assurer que le bon de commande est conforme à l'offre du fournisseur, - s'assurer du suivi de la commande 	<ul style="list-style-type: none"> - émission de commandes fictives, - dilution de responsabilités, - risque de non conformité des commandes, - retard dans la livraison, - impossibilité du fournisseur d'honorer la commande

<p><u>Réception de la commande :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que toutes les réceptions correspondent à des articles commandés, - s'assurer que l'équipe de réception est composée d'au moins un agent étranger à la commande et du demandeur, - s'assurer de l'existence d'un bordereau de réception ou d'un bon de livraison déchargé par l'équipe de réception, - s'assurer que les contrôles sont matérialisés par des visas de personnes habilitées, et les résultats connus du service approvisionnement, 	<ul style="list-style-type: none"> - non-conformité des marchandises reçues (quantité, qualité, prix, délai de livraison), - non-conformité entre bon de livraison et quantité reçue, - détournement de la commande, - risque de fraude, - possibilité de litige avec des fournisseurs
<p><u>Réception de la facture</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les factures sont réceptionnées par les personnes habilitées à le faire, - s'assurer que toutes les factures reçues sont transmises dès réception aux personnes habilitées - s'assurer que les mentions « original » et « copie » sont portées sur la facture si elle est reçue en plusieurs exemplaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - dilution de responsabilité, - perte de la facture, - perte de temps dans la transmission,
<p><u>Comptabilisation de la facture</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que la facture est accompagnée d'un exemplaire du bon de commande ou qu'elle en indique les références, - s'assurer que la facture a fait l'objet d'un contrôle de conformité (rapprochement avec le bon de commande visé et le bon de livraison déchargé), et que ce contrôle est matérialisé, - S'assurer que la facture est comptabilisée 	<ul style="list-style-type: none"> - erreurs arithmétiques, - non-conformité entre la facture, le BC et le BL, - erreurs de comptabilisation, - double comptabilisation, - non exhaustivité des enregistrements, - risque de fraude sur les écritures d'annulation (accès non limité), - non transparence des soldes des

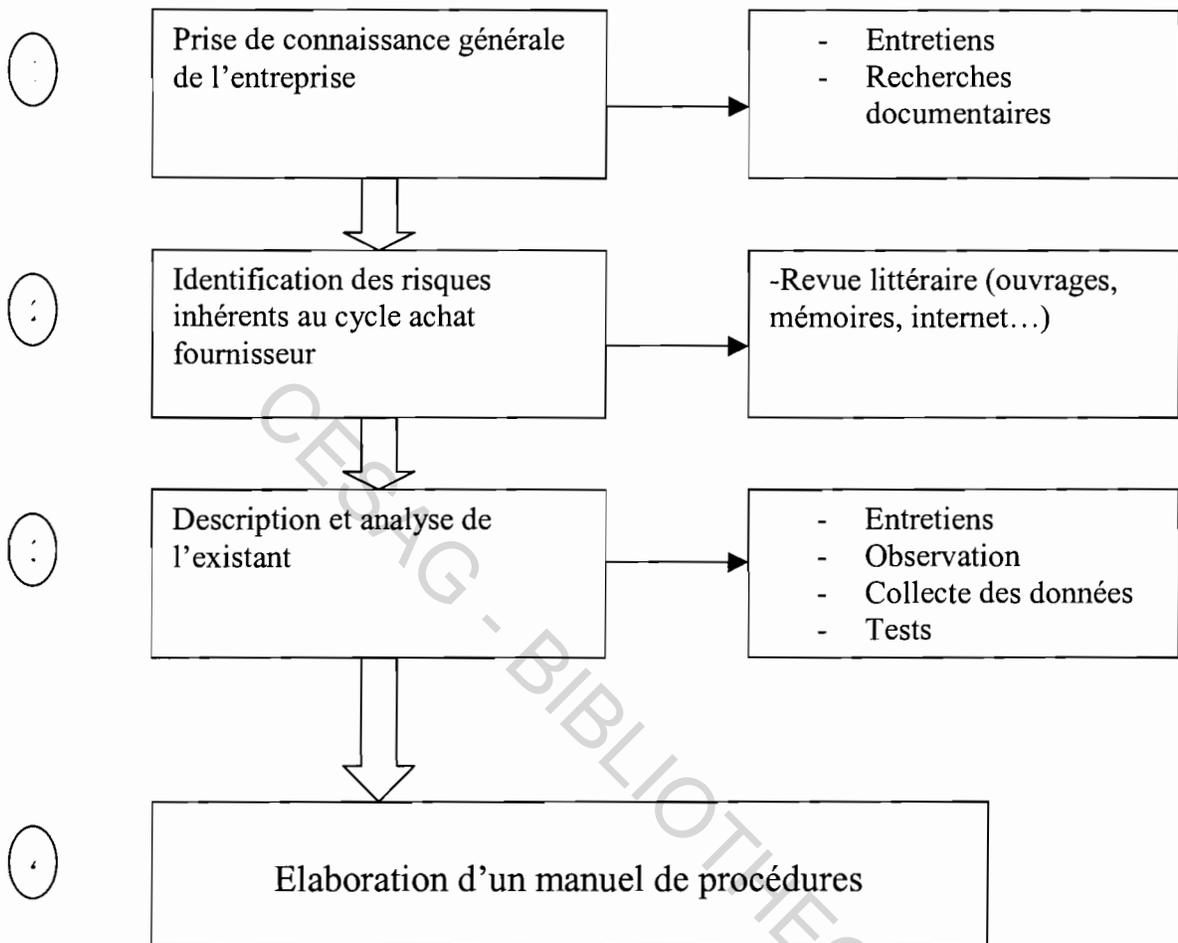
<p>dès réception ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la facture fait l'objet d'une imputation comptable avant la saisie, - S'assurer le numéro de saisie est porté sur la facture originale ; - S'assurer que la mention « saisie » est portée sur la facture originale ; - S'assurer que les comptes fournisseurs font l'objet d'une analyse régulière. - S'assurer que les corrections d'erreurs constatées sont soumises au contrôle d'un responsable ? - Vérifier que les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont accompagnées de pièces justificatives et autorisées par un responsable. - S'assurer que les personnes chargées de comptabiliser les opérations en devise sont régulièrement informées des taux de change ; - S'assurer que le taux de change utilisé est mentionné sur la facture ; - S'assurer que les montants concernés facilement identifiables de sorte à permettre l'actualisation des taux en fin d'année, - S'assurer que les factures d'avoir sont correctement comptabilisées 	<p>comptes fournisseurs (pouvant conduire à des erreurs lors de règlements, des litiges avec certains fournisseurs...),</p> <ul style="list-style-type: none"> - risque de non respect du principe de prudence et d'une mauvaise évaluation des opérations en devise
<p><u>Règlement du fournisseur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le dossier d'achat est complet avant le règlement (porter une attention particulière aux visas requis) : 	<ul style="list-style-type: none"> - double règlement de la facture, - non règlement de la facture, - non respect des échéanciers de

<p>Demande d'achat+facture originale+ BC+ BL</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que l'approbation de la facture est faite par une personne habilitée et est matérialisée par un « bon à payer » - S'assurer que la mention « payé par ... » est portée sur la facture payée, 	<p>paiement,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détournement, - Règlement des factures non échues, - Corruption, - Règlement hors délai, - Chèques revenus impayés
<p><u>Classement des factures</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le dossier d'achat est classé au complet ; - S'assurer que le système de classement du dossier est logique (soit par fournisseurs, soit par numéro de saisie ; soit par nature de charge ...), et facilite les recherches de factures, - S'assurer que les factures sont conservées pour au moins dix ans 	<ul style="list-style-type: none"> - perte de factures, - perte de temps dans la recherche des factures, - non respect du délai légal de conservation des pièces comptables

II : APPROCHE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

La construction d'un modèle théorique d'analyse consiste à déterminer les variables qui influencent l'élaboration d'un manuel de procédures.

Figure 3 : schéma d'analyse



Source : nous-même

1. Prise de connaissance générale de l'entreprise

La phase de prise de connaissance générale de l'entreprise doit permettre de situer l'entreprise sur son marché, d'identifier les principales caractéristiques de fonctionnement et d'organisation et d'apprécier son évolution dans le temps

2. Identification des risques inhérents du cycle achat / fournisseur ;

Il s'agit des risques propres à la nature des opérations elles-mêmes. L'objectif est d'avoir une aperçue des risques susceptibles d'émailler le dispositif de contrôle du cycle. Nous avons traité cette phase dans la partie théorique.

3. Description de l'existant ;

Cette phase est nécessaire d'autant plus qu'elle permet au concepteur de faire le point sur la situation existante avant de proposer des solutions qui tiennent compte des faiblesses antérieures.

4. Evaluation et élaboration d'un manuel de procédures pour le cycle achat fournisseur ;

Il s'agira ici d'identifier les forces et faiblesses du dispositif existant. Cette analyse devant conduire à son amélioration dans un souci de ramener le risque à un niveau relativement faible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de constater le lien fort entre un bon contrôle interne et l'existence d'un manuel de procédures.

Le contrôle interne s'applique de nos jours à tout le patrimoine d'une entité et dans tous les secteurs d'activités. Dans l'évaluation du contrôle interne, la phase préliminaire consiste en une revue des procédures. A ce niveau, l'existence d'un manuel permet une rapide et une meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne.

Fort des statuts légaux qui consacrent l'obligation de sa mise en place, le manuel de procédures est devenue pour les entreprises une préoccupation et une nécessité absolue.

Cette phase transitoire nous permet ainsi d'aborder la phase pratique de notre étude qui est l'élaboration d'un manuel de procédures pour le cycle achat fournisseur de la société CHOUK SA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE:

CADRE PRATIQUE

Introduction

Ce cadre pratique est pour nous l'occasion de procéder à l'élaboration du manuel de procédures de CHOUK SA. Ce manuel devra aider à assurer une certaine fiabilité dans les opérations d'achat de cette entreprise.

Après une prise de connaissance générale de CHOUK SA et la description de l'existant, nous procéderons à l'analyse de ses forces et faiblesses. La phase de l'identification des risques inhérents au cycle achat-fournisseur a été traité dans la partie théorique car résultant de notre revue littéraire.

Ce travail préalable nous permettra ainsi de mettre en place ce manuel afin de diminuer non seulement le taux de survenance des risques mais aussi d'en minimiser les impacts.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE CHOUK SA

I- HISTORIQUE ET ACTIVITES DE CHOUK SA

1. Historique et évolution

- 1958 / 59 : Création de CHOUK SA par M R NASRI. La société est alors spécialisée dans la fabrication des chaussures en plastique (PVC)
- 1961 :M. NASRI cède la totalité de ses actions au groupe SENTENAC pour un montant de 18.214.500Frs
- 1961 à 1976 : la société diversifie ses activités dans le secteur de l'injection ménagère et industrielle, et dans celui de l'extrusion.
- 1976 : CHOUK SA abandonne la fabrication des chaussures en plastique et se spécialise en injection et extrusion. Protocole d'accord avec une société de la place, au terme duquel cette dernière cède son matériel d'injection ménagère à CHOUK SA, qui lui cède en retour son matériel de fabrication de chaussures (presses et moules)
- 1976 à 1983 : La société conforte une position de leader dans son secteur.

- 1983- 1990 : La société connaît une période difficile (forte concurrence locale, due à la surcapacité installée ; endettement lourd contracté pour financer des investissements inadaptés aux besoins du moment, ou improductifs : charges élevées, hausse des prix des matières, multiplication des créances douteuses...)
- Novembre 1990 : CHOUK SA est cédée à la Financo Bourgi, qui dépose presque aussitôt le bilan : les moulins SENTENAC attaquent cette procédure.
- Avril 1991 : La Financo cède CHOUK SA à la FAAP, société très proche du groupe +Sentenac (communauté d'actionnaires), et principale créancier de CHOUK SA, pour un montant de 1000000000FCFA
- Juillet 1991 : le Groupe HAMIL FARAS reprend CHOUK SA

2. Activités

CHOUK SA est spécialisée dans la fabrication des produits en plastiques extrudés et injectés.

2.1- Les produits de fabrication

La mise en forme des plastiques relève de divers procédés, s'apparentant tous à la technique du moulage.

Dans les moulages par injection, la matière plastique, à l'état fluide, est pressée dans une matrice où elle se solidifie.

Dans le moulage par extrusion, le mélange plastique, fluide, est comprimé d'une façon continue et contraint de passer au travers d'une filière chauffée, dont la forme détermine le profil à obtenir.

2.2- les ateliers de production

L'atelier injection

La matière première est transformée suivant le procédé décrit ci-dessus (introduction des granulés de plastique dans la trémie, passage dans une vis qui les fluidifie, injection dans un moule pour refroidissement et mise en forme).

L'atelier extrusion / sacherie

Le film est fabriqué par la technique de l'extrusion. Cette technique consiste à faire fondre les granulés de plastiques dans une extrudeuse et à forcer le mélange fondu à passer eu travers d'une fente circulaire. Le produit ainsi extrudé à la forme d'un tube que l'on gonfle avec de l'air en une bulle tubulaire. L'extérieur du ballon est refroidi par un courant d'air, puis aplati et enroulé.

La bobine ainsi obtenue pourra être vendue en l'état (gaine, film) imprimé et/ou découpée en feuilles, sacs, sachets...

L'atelier impression

Cet atelier est en relation directe avec les deux précédents ateliers. Il assure la finition du produit par impression des motifs en accord avec le client.

2 3- Les matières premières utilisées

Les produits de CHOUK SA sont obtenus à partir de résine thermoplastique synthétique. Par ordre d'importance décroissante, CHOUK transforme :

- Les polyoléfines pour la fabrication de tous produits d'extrusion / sacherie et de certains produits injectés tels que casiers agricoles ou à bouteilles, et aussi de tous produits d'injection destinés aux ménages ou à l'industrie.
- Les polystyrènes destinés à la fabrication de petits produits industriels (pots cosmétiques) ou d'articles de vaisselles...
- Les polyvinyliques utilisés dans la fabrication de tuyaux d'arrosage, passe poil etc.

Ces produits sont inodores et non toxiques.

II- ORGANISATION GENERALE ET FONCTIONNEMENT

1. Organigramme de la société

L'organigramme est présenté en annexe. **Confère annexe 1**

2. Fonctionnement de la société

Notre prise de connaissance générale de CHOUK SA nous emmènera à présenter les services et directions qui ont une influence directe sur le cycle achat fournisseur.

2.1- La direction générale

C'est la structure qui définit la politique générale de CHOUK SA et statue sur les grandes orientations de l'entreprise. Son président est nommé par décret en conseil des ministres.

La direction générale est aussi chargée de coordonner les services de CHOUK SA afin de mieux atteindre les objectifs fixés.

La direction générale est dirigée par M. HAMIL Yasser, secondé dans sa fonction par un directeur général adjoint.

Le service de contrôle de gestion rattaché à la direction générale veille à l'application et à l'amélioration des procédures de gestion. Il veille à ce que les objectifs fixés par les différents services soient atteints de façon efficace et efficiente.

A la direction générale, sont aussi rattachés, les services de conseillers Techniques et Innovation, de responsable qualité et d'un secrétariat général.

2.2- Le service achat

Le service achat centralise les appels d'offre, les consultations et tous les achats de l'entreprise. Il gère le stock en évitant aussi bien les coûts de pénurie que les stocks morts dont la charge est préjudiciable à CHOUK SA. Son rôle est aussi de délivrer la bonne pièce et les matières premières aux ateliers de production.

2.3- Le service maintenance

Le service maintenance met en œuvre les grosses réparations et la rénovation du matériel de production. Il permet d'assurer la satisfaction de la clientèle en assurant la bonne marche des machines de production.

CHAPITRE II : DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ACHAT

Introduction

CHOUK SA ne dispose pas de manuel de procédures, nous avons utilisé la méthode de l'interview.

A cet effet, nous avons procédé à l'interview des responsables des différents services intervenant dans le cycle :

- M. YASSINE, chef maintenance et responsable achat des pièces de rechange ;
- Mlle RANIA, responsable du service achat matières premières ;
- M. THIAW, chef comptable ;
- Mlle CLAUTILDE, secrétaire ;
- M. SARR, responsable magasin ;
- M. HUSSEIN Issa, contrôleur de gestion et responsable financier.

Dans la première phase des interviews, nous avons procédé par des questions ouvertes, donnant ainsi l'opportunité aux différents responsables d'expliquer leurs tâches. La seconde phase des interviews s'est faite à l'aide des questionnaires de contrôle interne (**ANNEXE 2**) qui nous ont permis d'apporter plus de précision sur les points qui nous semblaient imprécis.

I- LES ACHATS DE MATIERES PREMIERES

Les cycles des achats de matières premières locaux et à l'étranger, sont presque identiques. Nous présenterons le cycle des achats effectués à l'étranger, compte tenu de l'importance de leur volume, tout en faisant ressortir les exceptions de ceux effectués sur le plan local.

1. Expression du besoin

Nous avons deux types d'expression de besoin.

- une première expression dite interne faite auprès du magasinier par trois départements qui sont :

- ✓ Le département d'extrusion ;
- ✓ Le département d'injection ;
- ✓ Le département impression.

- une deuxième expression dite externe est celle faite par le magasinier pour fournir le magasin auprès des fournisseurs.

C'est de ce deuxième type d'expression de besoin dont nous parlerons tout au long de notre étude.

La gestion des stocks est informatisée grâce à un logiciel appelé « MAINBOSS ». Le magasin est donc connecté en réseau avec la responsable du service achat. Les achats sont prévus pour couvrir en moyenne deux mois de consommations avec un niveau de sécurité déterminé par type de matière. Le logiciel, indique le niveau maximum et minimum des stocks qui permet au responsable des achats de déclencher une nouvelle commande.

2. Passation de commande

La responsable des achats procède à la consultation des fournisseurs, après avoir reçu les propositions de prix, elle les analyse puis opère son choix. Le service achat dispose d'un répertoire de fournisseurs Il faut noter que le choix se fait sur la base qualité prix mais quelque fois il peut dépendre de l'urgence de la commande ; le choix du fournisseur se fait pour la plupart du temps avec la collaboration du directeur général.

La responsable des achats prépare une liasse formée de bon de commande, de fiche de commande et de proforma, qu'elle adresse au Directeur Général pour validation de la commande ; celui-ci signe le bon et la fiche de commande avant de retourner la liasse à la responsable. Il faut aussi noter que la quasi-totalité des commandes de matières premières sont passées avec les fournisseurs étrangers.

Une confirmation est faite par le chef de service au fournisseur par le visa de la facture pro forma et sa transmission à celui-ci ou par l'envoi d'un mail.

Pour les achats locaux de matières premières, un bon de commande interne est transmis à la secrétaire pour l'établissement de bon de commande (**ANNEXE 3**). Il est établi en trois exemplaires :

- la fiche jaune reste sur la souche,
- la fiche blanche part chez le fournisseur qui la vise et la retourne,
- la fiche verte reste chez le fournisseur.

Une confirmation de la commande est faite aux fournisseurs soit par mail, par téléphone ou par l'expédition du bon de commande par le coursier. Dans le cas des confirmations électroniques, les bons de commandes sont retirés par le fournisseur à la livraison. Toutes les autres étapes sont identiques au circuit des achats à l'étranger.

3. Réception des commandes et documents annexes

Une liasse contenant une facture proforma est faxée au service achat quelques jours plutôt avant l'arrivée de la commande. Les dates d'arrivée prévisionnelles et certaines à Dakar sont communiquées au chef de service. Celle-ci transmet une copie des documents au transitaire qui prend alors toutes les dispositions utiles pour le débarquement à juste temps des marchandises.

Pour la responsable des achats, cette façon de faire lui permet en fin d'année de savoir quels sont les fournisseurs qui auraient causé plus de tors à l'entreprise à travers le non respect des délais de livraison.

La commande est livrée au magasin. Le magasinier procède à une vérification par échantillonnage, la conformité des poids par rapport aux demandes, de même que la quantité reçue. Le résultat du contrôle est mentionné dans une fiche appelée « fiche d'enregistrement du contrôle ». Il établit ensuite un Bordereau de réception (**ANNEXE 4**) en trois exemplaires :

- l'exemplaire bleu est destiné au service achat
- l'exemplaire marron reste sur la souche
- l'exemplaire blanc pour la saisie informatique (la saisie informatique était effectuée à la direction. Mais depuis la mise en réseau, la saisie informatique est faite par le magasinier)

Un bordereau de livraison est aussitôt transmis au chef de service en vue d'un rapprochement entre les prix proposés lors de la commande et ceux mentionnés sur le bordereau. Le

magasinier transmet le Bordereau de réception qu'il joint à la fiche de contrôle (ANNEXE 5) et au certificat d'analyse du fournisseur, au responsable des achats.

II- LES ACHATS DE PIECES DE RECHANGE

1. Expression du besoin

Les demandes sont faites par monsieur YASSINE en fonction du stock disponible au magasin, le déclenchement de la commande part du magasinier, qui après avoir fait la situation de son stock fait un état des pièces à commander et le transmet au chef de service .A la réception de l'état celui-ci le complète si possible par d'autres éléments qu'il juge nécessaire et procède à la consultation d'un ou de plusieurs fournisseurs selon les produits. Cette transmission se fait de manière électronique grâce au logiciel « MAINBOSS ».

2. Passation de commande

A la réception des offres, le responsable des achats fait une analyse des différentes propositions et choisit un fournisseur en fonction du prix, de la qualité et du délai de livraison. Ce service dispose d'un répertoire de fournisseurs.

Contrairement aux matières premières où le directeur général valide les commandes avant leur confirmation, ici, l'autorisation des commandes est faite par le chef de service lui-même compte tenu de son expérience en la matière et de sa parfaite connaissance des pièces commandées. Néanmoins il lui arrive de consulter le directeur général si nécessaire.

3. Réception des commandes

Toutes les réceptions de colis sont faites par le chef de service puis transmis au magasinier pour la vérification physique, sauf en cas de commande de pièces particulières où le magasinier ne connaîtrait pas les caractéristiques techniques.

Le magasinier après vérification transmet son constat au chef de services, s'il s'agit de commandes non conformes, de défaut de la pièce etc.

La vérification documentaire est l'œuvre du responsable des achats à partir du bon de commande et de la pro forma.

Il faut dire que la facture pro forma arrive toujours avant la marchandise avec tous les documents afférents à la commande.

Le chef de service remet toujours une copie des documents au transitaire pour préparer les formalités de dédouanement des marchandises.

4. Réception des factures

Les factures sont réceptionnées par la secrétaire qui les enregistrent dans un cahier de réception. Elle porte sur les factures la date de réception à l'aide d'un cachet dateur. Elle les enregistre dans un cahier de transmission adressé à la comptabilité le jour même de la réception.

Pour les marchandises en remise documentaire, les pièces justificatives sont transmises à la banque de la société par le fournisseur. Celle-ci la transmet à CHOUK SA contre paiement au comptant ou signature d'une traite.

5. Enregistrement comptable

A la réception, le comptable fait une décharge dans le cahier de transmission de la secrétaire. Il procède à l'enregistrement comptable des factures avec codification sur le logiciel SAARI, avant de les classer.

La classification est fonction de l'origine de la facture (fournisseurs locaux ou étrangers), et de sa nature (facture payée ou à payer), de l'année d'exercice et du mois. Les classifications sont faites dans des classeurs portant ces différentes inscriptions.

Les factures des achats au comptant sont immédiatement classées dans des classeurs ayant la mention « factures payées ».

6. Règlement des fournisseurs.

Les chèques sont établis par le comptable. A l'échéance, la liasse comprenant les factures non payées, le BC, le BL et parfois du relevé de transmission du fournisseur, est ressortie pour l'établissement des chèques. La nouvelle liasse ainsi formée est transmise, au financier pour vérification.

Le responsable financier transmet le chèque et les pièces justificatives au Directeur général ou à son adjoint pour signature, en l'informant de la situation de la trésorerie de l'entreprise. Il faut noter que le poste de responsable financier est attribué au contrôleur de gestion.

CHAPITRE III : EVALUATION ET ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE ACHAT FOURNISSEUR

I- ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME

Après la description des procédures, nous avons procédé à des tests de conformité pour s'assurer que les procédures décrites sont celles appliquées effectivement dans les transactions. Ces tests ont consisté à choisir au hasard des demandes d'achat et de suivre leur circuit jusqu'au règlement final du fournisseur.

D'une manière générale, nous pouvons juger ces tests satisfaisants. Cependant, une analyse approfondie de ces procédures quant à la couverture des risques précédemment énumérés, nous a permis de mettre en évidence les forces et faiblesses du système.

1- Analyse des forces

Les tests et constats nous ont permis de constater les points forts du système. Une procédure bien élaborée peut couvrir plusieurs risques à la fois. C'est fort donc de ce constat que nous avons choisi de regrouper les risques en fonction des procédures de couverture.

Expression des besoins :

- Risques
 - achat non autorisé et non conforme aux besoins,
 - dilution de responsabilité

Couvertures

Toutes les demandes sont autorisées par les responsables d'achat. Il s'agit de M. YASSINE pour les pièces de rechange et Mlle RANIA pour les matières premières avec la supervision du Directeur Général. Cela a pour impacte de réduire considérablement les risques précités.

➤ Risques

- rupture de stock,
- coût élevé de stockage

Couvertures

Le magasin est relié en réseau avec le service des achats grâce au logiciel « mainboss ». Ce logiciel permet au responsable des achats de consulter le niveau de stock disponible. Il permet de visualiser les niveaux maximum et minimum de chaque type de stock. Aussi, le stock de sécurité prévu est l'équivalent d'une consommation de deux mois. L'entreprise est ainsi à l'abri des ruptures et aussi des sur-stockages.

Sélection du fournisseur :

➤ Risques

- non transparence dans la sélection des fournisseurs
- non concurrence entre les fournisseurs en matière de qualité, prix et délai de livraison,
- perte de temps,

Couvertures

Le service achat dispose d'un répertoire de fournisseurs par type de matières ou de pièces, il procède à la mise à jour régulière du répertoire par le biais de l'Internet. Il procède à un appel d'offre pour retenir le fournisseur le mieux disant en matière de prix, de qualité et de délai de livraison.

Toutefois, il convient de se méfier des fournisseurs dont le prix proposé est largement inférieur à ceux des autres. Cet écart peut cacher des défauts de fabrication.

Passation et suivi de la commande :

➤ Risques

- émission de commandes fictives,
- dilution de responsabilités,
- non conformité des commandes avec la demande d'achat,
- retard dans la livraison,
- impossibilité du fournisseur d'honorer la commande

Couvertures

Les commandes sont passées par le responsable des achats qui en assure le suivi.

Concernant les achats de matières premières, une liasse comprenant la demande d'achat et le bon de commande est transmise au Directeur Général pour signature. Aussi, la mise à jour du répertoire des fournisseurs tiens compte du respect des délais de livraison.

Réception de la commande :

➤ Risques

- non-conformité des marchandises reçues (quantité, qualité, prix, délai de livraison),
- non-conformité entre bon de livraison et quantité reçue,
- détournement de la commande,
- risque de fraude,
- possibilité de litige avec des fournisseurs,

Couvertures

A la réception des matières premières, le magasinier prélève un échantillon, et contrôle le poids et la qualité de chaque sac, de même que la quantité totale reçue. Il renseigne une « fiche d'enregistrement du contrôle » relatant ses constats, joint à cela le BR et le BL, avant de transmettre le tout au service achat.

La responsable du service achat procède au contrôle documentaire

Réception de la facture

➤ Risques

- dilution de responsabilité,

Couvertures

Les factures sont réceptionnées par la secrétaire, sauf pour les marchandises en remise documentaire qui sont réceptionnées par le transitaire. A la réception, la secrétaire enregistre les factures dans un « cahier de réception » déchargé par le courrier. Elle indique la date d'arrivée sur la facture à l'aide d'un « cachet dateur », les enregistrent aussitôt dans un « cahier de transmission » déchargé par le chef comptable à la réception.

Comptabilisation de la facture

➤ Risques

- erreurs de comptabilisation,

Couvertures

Le comptable procède à des contrôles à partir de l'imprimé du brouillard de saisie, ceci dans le but de repérer des erreurs éventuelles afin d'y apporter des corrections.

➤ Risques

- double comptabilisation,

Couvertures

Toutes les factures sont enregistrées dès réception et porte le numéro de saisie attribué automatiquement par le logiciel,

➤ Risques

- non transparence des soldes des comptes fournisseurs (pouvant conduire à des erreurs lors de règlements, des litiges avec certains fournisseurs...),

Couvertures

Le chef comptable procède régulièrement à l'analyse des comptes fournisseurs,

➤ Risques

- non respect du principe de prudence et d'une mauvaise évaluation des opérations en devise

Couvertures

Les factures à cheval entre deux exercices sont enregistrées dans le premier exercice pour le montant au prorata du nombre de jours.

Règlement du fournisseur

➤ Risques

- non respect des échéanciers de paiement,
- Détournement,
- Règlement des factures non échues,

Couvertures

Le comptable tiens à jour un tableau extra comptable des échéanciers de paiement. Aussi, seuls le Directeur Général et son adjoint ont autorité pour signer les chèques.

2- Analyse des faiblesses

2.1- Faiblesse de forme

Absence de manuel de procédures

S'il est vrai que des procédures existent au sein de l'entreprise, force est de constater qu'elles ne sont pas rédigées. Cette situation ne facilite pas un contrôle de ces procédures dans une optique de leur amélioration. Aussi, nous avons précédemment évoqué des avantages d'un manuel de procédures dont ne pourront bénéficier l'entreprise.

Incompatibilité de fonction

En absence de fiches de stock, nous avons basé notre analyse sur les résultats des interviews réalisées avec les responsables. L'analyse de la grille de séparation de fonctions du cycle achat-fournisseur (**ANNEXE : 6**) ainsi conçu, nous ont permis de desceller deux (2) incompatibilités de fonctions majeures.

➤ Cumul des fonctions de chef maintenance et de responsable des achats

Le chef maintenance autorise, exécute et contrôle les achats de pièces de rechange. Ceci ne favorise pas une transparence dans les opérations, ouvrant ainsi la voie à des possibilités de malversations (risques de détournement et de fraude).

➤ Cumul des fonctions de contrôleur de gestion et de responsable financier

Ce cumul n'apparaît ni à l'analyse de l'organigramme, ni dans la grille de séparation des fonctions. Cependant dans entretiens, M. Hussein Issa dans la description de ces tâches, confie qu'il aussi bien contrôleur de gestion, et responsable financier. Nouvellement créé ce poste est à l'attente d'une délégation de pouvoirs qui ne devraient pas tardée. Pour une meilleure indépendance, le contrôleur de gestion ne doit pas autoriser des tâches qu'il sera emmené à contrôler plus tard.

2.2- Faiblesse de conception

Notre analyse du système nous a permis de déceler des faiblesses de conception. Comme pour les forces, les risques seront regroupés si possible en fonction des procédures susceptibles de les engendrer.

Budgétisation

➤ **Risques**

- dépenses non contrôlées,
- dépassement non autorisé

Constats

Il n'y a pas de budget d'achat, ceci provoque une non maîtrise des dépenses, chaque service d'achat émet des demandes d'achat en fonction de ses propres besoins sans tenir compte de la situation de la trésorerie de l'entreprise. Les prévisions n'étant pas faites, nous avons constaté des cas de chèques revenus impayés.

Réception de la commande :

➤ **Risques**

- détournement de la commande,
- risque de fraude,

Constats

Toutes les marchandises sont réceptionnées par le magasinier qui est aussi le service demandeur, aucun agent étranger aux services demandeur et d'achat pour renforcer le contrôle, les risques de détournement et de fraude sur les quantités et qualités existent. Concernant les achats de pièces de rechange, le chef d'achat qui est aussi le responsable du service maintenance, autorise la commande, recherche les fournisseurs, réceptionne parfois et assure le contrôle. Il y a ici une accumulation de fonctions incompatibles, celle d'autoriser, d'exécuter et de contrôler.

Réception de la facture

➤ **Risques**

- perte de la facture,
- perte de temps dans la transmission,

Constats

Toutes les factures ne sont pas transmises à la comptabilité le jour de leur réception. La comparaison entre la date d'arrivée indiquée sur la facture, les cahiers de réception et de transmission a permis de constater que la facture METAL pièce N° 04134 a été transmises à la comptabilité quelques jours après sa réception. Il y a un risque de perte de factures.

Les factures en « remise documentaire » données au transitaire sont directement transmises à la comptabilité par ce dernier sans aucune décharge, il y a non seulement un risque de perte de facture mais aussi un risque de dilution de responsabilité.

Comptabilisation de la facture

➤ **Risques**

- erreurs arithmétiques,
- non-conformité entre la facture, le BC et le BL,
- non exhaustivité des enregistrements,
- risque de fraude,
- sur les écritures d'annulation (accès non limité),
- comptabilisation de factures fictives

Constats

Pour la comptabilité, les factures sont transmises aux services demandeurs qui font le contrôle avant d'arrivée à la comptabilité. Même réflexion pour le service pour qui la comptabilité s'occupe du contrôle de conformité des pièces. Cette situation est aussi la conséquence de l'inexistence d'un manuel de procédures. Les attributions des tâches ne sont claires. Les factures sont donc comptabilisées sans aucun contrôle arithmétique. Hors mis la mention « vue » en cas de règlement, les factures ne portent aucune trace de contrôle.

Règlement du fournisseur

➤ **Risques**

- double règlement de la facture,
- chèques revenus impayés

Constats

Du fait qu'il n'y ait pas de contrôle des factures avant comptabilisation, une même facture peut revenir dans le circuit pour être réglée à nouveau. Certaines factures ont été réglées sans être accompagnées de pièces justificatives (BC, BR, BL).

Le financier n'a aucune autorité quant à empêcher la circulation des chèques dont l'état de la trésorerie ne permettait pas le paiement. Nous avons pu constater qu'il y a eu des chèques revenus impayés. Ce genre de situation est de nature à faire perdre la confiance que les tiers vouaient à la société.

Classement des factures

➤ **Risques**

- perte de factures,
- perte de temps dans la recherche des factures,

Constats

La logique de classement est appréciable dans sa conception. Mais une fois les factures sorties, elles n'étaient plus rangées en ordre de saisie. La conséquence est que pour retrouver une facture dans un classeur, on peut consulter tout un classeur entier. Au cours de notre mission nous avons perdu énormément de temps dans la recherche des factures.

II- ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES

1. Procédures

	CYCLE : ACHATS	A-1
PROCEDURE : <i>Traitement des commandes</i>		
OPERATION : <i>Exprimer des besoins</i>		
OPERATEUR : <i>Responsable magasin</i>		
TACHE PRECEDENTE : Début cycle	OPERATEUR PRECEDENT : Début cycle	
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lorsque le stock minimum est atteint (matières premières et Pièces de rechange) <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le magasinier - Etablit une liste de pièces ou de matières premières à commander ; - Transmet cette liste via le réseau au responsable d'achat concerné pour établissement de la demande. <p>NB : la gestion des stocks est faite sur un logiciel « MAINBOSS » relié en réseau avec le service achat</p>		
TACHE SUIVANTE : Etablir une demande d'achat	OPERATEUR SUIVANT : Responsable achat	
DERNIERE MISE A JOUR :		1/6

	CYCLE : ACHATS	A-2
PROCEDURE : <i>Traitement des commandes</i>		
OPERATION : <i>Etablir une demande d'achat</i>		
OPERATEUR : <i>Responsable achat</i>		
TACHE PRECEDENTE : Exprimer des besoins	OPERATEUR PRECEDENT : Responsable magasin	
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception de la liste de matières et pièces de rechanges à commander <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le responsable achat - Etablit une demande d'achat (DA) en trois (03) exemplaires qu'il vise ; - Transmet un exemplaire de la demande d'achat au chef magasinier et un autre au contrôleur de gestion ; - Lance un appel d'offres (Internet, journal) à des fournisseurs choisis sur la liste des fournisseurs agréés de l'entreprise en indiquant toutes les informations nécessaires : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le mode de transport ▪ La nature des articles ▪ Les quantités à commander ▪ Les conditions de règlement souhaitées ▪ Les délais de livraison souhaités ▪ Les délais de réponse souhaités. <p>NB : le contrôleur de gestion pourra émettre un avis motivé au Directeur Général ou à son adjoint (achat non budgétisé, dépassement budgétaire)</p>		
TACHE SUIVANTE : Choisir un fournisseur	OPERATEURS SUIVANTS : Responsable achat aidé du chef atelier	
DERNIERE MISE A JOUR :		2/6

	<p align="center">CYCLE : ACHATS</p>	<p align="center">A-3</p>
<p align="center">PROCEDURE : <i>Traitement des commandes</i></p>		
<p align="center">OPERATION : <i>Choisir un fournisseur</i></p>		
<p align="center">OPERATEUR : Responsable achat aidé du chef atelier</p>		
<p>TACHE PRECEDENTE : Etablir une demande d'achat</p>		<p>OPERATEUR PRECEDENT : Responsable achat</p>
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception des offres des fournisseurs <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le responsable achat aidé du chef atelier - Vérifie les qualités, prix et délais de livraison proposés par les fournisseurs ; - Retient l'offre proposant le meilleur rapport qualité prix ; - Vise la facture proforma de l'offre retenue avec la mention « AVIS FAVORABLE » - Transmet la facture proforma visée à la secrétaire pour établissement du bon de commande <p>NB : le chef atelier pourra apporter son expertise quant à la qualité des produits proposés par les fournisseurs</p>		
<p>TACHE SUIVANTE : Etablir le bon de commande</p>		<p>OPERATEUR SUIVANT : Secrétaire de direction</p>
<p align="center">DERNIERE MISE A JOUR :</p>		<p align="center">3/6</p>

	<p align="center">CYCLE : ACHATS</p>	<p align="center">A-4</p>
<p align="center">PROCEDURE : <i>Traitement des commandes</i></p>		
<p align="center">OPERATION : <i>Etablir le bon de commande</i></p>		
<p align="center">OPERATEUR : <i>Secrétaire de direction</i></p>		
<p>TACHE PRECEDENTE : Choisir un fournisseur</p>		<p>OPERATEURS PRECEDENTS : Responsable achat aidé du chef atelier</p>
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception d'un bon d'achat <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La secrétaire de direction - Etablit le bon de commande (BC) conforme à la facture proforma visée en six (06) exemplaires - Transmet quatre bons de commande au responsable financier pour analyse, un bon au contrôleur de gestion et conserve la souche <p>NB : le contrôleur de gestion établira un avis séparé sur la conformité de l'achat en rapport avec le budget. Il transmettra son avis au responsable financier et au Directeur et Général.</p>		
<p>TACHE SUIVANTE : Valider la commande</p>		<p>OPERATEUR SUIVANT : Responsable financier</p>
<p align="center">DERNIERE MISE A JOUR :</p>		<p align="center">4/6</p>

	<p align="center">CYCLE : ACHATS</p>	<p align="center">A-5</p>
<p align="center">PROCEDURE : <i>Traitement des commandes</i></p>		
<p align="center">OPERATION : <i>Valider le bon de commande</i></p>		
<p align="center">OPERATEUR : <i>Responsable financier</i></p>		
<p>TACHE PRECEDENTE : Etablir le bon de commande</p>		<p>OPERATEUR PRECEDENT : Secrétaire de direction</p>
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception du bon de commande non visé <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le responsable financier - Vérifie la disponibilité des fonds nécessaires pour couvrir l'achat - Vérifie la conformité du BC avec la DA - Vise les BC si les deux contrôles précédents sont satisfaisants avec la mention « BON POUR ACHAT » - Dispatche le BC comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un (01) exemplaire conservé au service financier ▪ Un (01) exemplaire au magasinier ▪ Un (01) exemplaire à la comptabilité ▪ Un exemplaire au responsable achat pour lancer la commande 		
<p>TACHE SUIVANTE : Passer la commande</p>		<p>OPERATEUR SUIVANT : Responsable achat</p>
<p align="center">DERNIERE MISE A JOUR :</p>		<p align="center">5/6</p>

	<p align="center">CYCLE : ACHATS</p>	<p align="center">A-6</p>
<p align="center">PROCEDURE : <i>Traitement des commandes</i></p>		
<p align="center">OPERATION : <i>Passer la commande</i></p>		
<p align="center">OPERATEUR : <i>Responsable achat</i></p>		
<p>TACHE PRECEDENTE : Valider le bon de commande</p>		<p>OPERATEUR PRECEDENT : Responsable financier</p>
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception du bon de commande visé par le responsable financier <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le responsable des achats - Confirme la commande auprès du fournisseur choisi par voie de fax ou de mail. Le fournisseur devra retourner avec la facture, une copie du fax ou du mail de confirmation - Joint le BC à la DA et classe le tout dans un classeur « COMMANDE EN COURS » - Assure le suivi régulier de la commande en relation avec le transitaire 		
<p>TACHE SUIVANTE : Réception de la commande</p>		<p>OPERATEUR SUIVANT : Equipe de réception</p>
<p align="center">DERNIERE MISE A JOUR :</p>		<p align="center">6/6</p>

	<p align="center">CYCLE : ACHATS</p>	<p align="center">B-1</p>
<p align="center">PROCEDURE : Réception des commandes</p>		
<p align="center">OPERATION : Contrôler la conformité de la commande</p>		
<p align="center">OPERATEUR : Equipe de réception</p>		
<p>TACHE PRECEDENTE : Valider le bon de commande</p>		<p>OPERATEUR PRECEDENT : Contrôleur de gestion</p>
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arrivée de la commande à l'entreprise <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipe de réception - Vérifie la conformité entre le BC et le bon de livraison (BL) - Vérifie la quantité livrée - Vérifie la qualité des articles livrés - Vise le BL du fournisseur - Etablit en trois (03) exemplaire le bon de réception (BR) visé, en y mentionnant les éventuelles réserves quant à la qualité et la quantité - Transmet un exemplaire de la liasse formée du BR et du BL signés au responsable achat pour suivi et règlement d'éventuels litiges avec le fournisseur - Transmet un autre exemplaire au service comptabilité - Range les articles réceptionnés dans les magasins de stockage appropriés <p>NB : l'équipe de réception est composée du responsable magasin, du chef comptable, du chef atelier et du contrôleur de gestion.</p>		
<p>TACHES SUIVANTES : Classer provisoirement la facture proforma</p>		<p>OPERATEUR SUIVANT : Aide comptable</p>
<p align="center">DERNIERE MISE A JOUR :</p>		<p align="center">1/2</p>

	<p align="center">CYCLE : ACHATS</p>	<p align="center">B-2</p>
<p align="center">PROCEDURE : Réception des commandes</p>		
<p align="center">OPERATION : Classer de façon provisoire la facture proforma</p>		
<p align="center">OPERATEUR : Aide comptable</p>		
<p>TACHE PRECEDENTE : Contrôler la conformité de la commande reçue</p>		<p>OPERATEUR PRECEDENT : Equipe de réception</p>
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception de la liasse <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aide comptable - Joint le BR, le BL le BC, la facture proforma, et classe le tout dans un classeur « FACTURES A RECEVOIR » 		
<p>TACHE SUIVANTE : Réception de la facture</p>		<p>OPERATEUR SUIVANT : Secrétaire de direction</p>
<p align="center">DERNIERE MISE A JOUR :</p>		<p align="center">2/2</p>

	<p align="center">CYCLE : ACHATS</p>	<p align="center">C-1</p>
<p align="center">PROCEDURE : <i>Traitement des factures fournisseurs</i></p>		
<p align="center">OPERATION : Réceptionner les factures</p>		
<p align="center">OPERATEUR : Secrétaire de direction</p>		
<p>TACHE PRECEDENTE : Classer de façon provisoire la facture proforma</p>		<p>OPERATEUR PRECEDENT : Aide comptable</p>
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception des factures <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La secrétaire de direction - Vise le cahier de transmission du fournisseur et réceptionne les factures - Appose le cachet « ORIGINAL » sur l'exemplaire original de la facture - Appose le cachet « COPIE » sur les autres exemplaires de la facture - Enregistre les factures dans un cahier de réception des factures en y indiquant : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Date de réception ▪ Nom du fournisseur ▪ Numéro de la facture ▪ Montant de la facture - Mentionne sur la facture la date d'arrivée en utilisant un cachet dateur - Transmet les factures au chef comptable contre décharge dans le cahier de réception des factures 		
<p>TACHE SUIVANTE : Vérifier les factures</p>		<p>OPERATEUR SUIVANT : Chef comptable</p>
<p align="center">DERNIERE MISE A JOUR :</p>		<p align="center">1/3</p>

	CYCLE : ACHATS	C-2
PROCEDURE : <i>Traitement des factures fournisseurs</i>		
OPERATION : Vérifier les factures		
OPERATEUR : Chef comptable		
TACHE PRECEDENTE : Réceptionner les factures	OPERATEUR PRECEDENT : Secrétaire de direction	
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception des factures venant de la secrétaire <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le chef comptable <ul style="list-style-type: none"> - Signe le cahier de transmission de la secrétaire et réceptionne les factures - Sort du classeur « FACTURES A RECEVOIR » la liasse BR, Facture Proforma, BC et BL - Vérifie la conformité des prix unitaires en rapprochant la liasse à la facture reçue - Procède aux contrôles arithmétiques des factures (du montant HT au montant TTC) - Appose le cachet « BON A PAYER » sur l'original des factures attestant la conformité des prix facturés et les quantités réceptionnées - Procède à l'imputation en indiquant sur les originaux des factures : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le numéro des comptes utilisés ▪ Le sens des écritures - transmet la liasse comprenant la facture et tous les documents y afférents à l'aide comptable pour comptabilisation 		
TACHE SUIVANTE : Saisir et classer les factures	OPERATEUR SUIVANT : Aide comptable	
DERNIERE MISE A JOUR :		2/3

	CYCLE : ACHATS	C-3
PROCEDURE : <i>Traitement des factures fournisseurs</i>		
OPERATION : Saisir et classer les factures		
OPERATEUR : Aide comptable		
TACHE PRECEDENTE : Vérifier les factures		OPERATEUR PRECEDENT : Chef comptable
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception des factures venant du chef comptable <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'aide comptable - Enregistre la facture dans le logiciel SAARI « comptabilité 100 », et dans le journal concerné du mois - Inscrit sur la facture le numéro séquentiel de saisie de la pièce attribué automatiquement par le logiciel - Classe la liasse dans le classeur « Fournisseur facture à payer » selon la nature (fournisseurs locaux ou fournisseurs étrangers) et la période concernée <p>NB : Pour les achats payés au comptant, les factures sont comptabilisées de même que les règlements et classées définitivement dans le classeur « fournisseur facture payée » concerné</p>		
TACHE SUIVANTE : Préparer les factures arrivées à échéance		OPERATEUR SUIVANT : Chef comptable
DERNIERE MISE A JOUR :		3/3

CHOUK SA	CYCLE : ACHATS	D-1
PROCEDURE : <i>Règlement des factures fournisseurs</i>		
OPERATION : Préparer les factures arrivées à échéance		
OPERATEUR : Chef comptable		
TACHE PRECEDENTE : Saisir et classer les factures	OPERATEUR PRECEDENT : Aide comptable	
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arrivée de l'échéance <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le chef comptable - Etablit une liste des factures arrivées à échéance de règlement - Sort du classeur « Fournisseur facture à payer » la liasse comprenant la facture - Transmet le tout au responsable financier contre décharge de celui-ci dans le cahier 		
TACHE SUIVANTE : Etablir les chèques et ordres de virement	OPERATEUR SUIVANT : Responsable financier	
DERNIERE MISE A JOUR :		1/5

CHOUK SA	CYCLE : ACHATS	D-2
PROCEDURE : Règlement des factures fournisseurs		
OPERATION : Etablir les chèques et ordres de virement		
OPERATEUR : Responsable financier		
TACHE PRECEDENTE : Préparer les factures arrivées à échéance	OPERATEUR PRECEDENT : Chef comptable	
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception des factures arrivées à échéance de règlement <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le responsable financier - Vérifie l'apposition du cachet « BON A PAYER » sur les factures - Vérifie l'échéance des factures reçues de la comptabilité pour paiement - Etablit les chèques et ordre de virement sur la base de la situation de la trésorerie des différentes banques - Inscrit les chèques, ordres de virement dans un cahier de transmission des chèques comportant : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Date d'émission et de transmission ▪ Banque concernée ▪ Numéro du chèque ▪ Nom du fournisseur ▪ Numéro de la facture ▪ Montant du chèque ▪ Visa du responsable financier ▪ Visa du Directeur Général - Joint une copie du chèque, ordre de virement à la facture concernée - Transmet le dossier de règlement au Directeur Général contre décharge dans le cahier de transmission des chèques 		
NB : deux signatures sont nécessaires pour valider les moyens de règlement, en l'absence du DG, son adjoint pourra être habilité à recevoir et valider les chèques et ordres de virement.		
TACHE SUIVANTE : Valider les chèques et ordres de virement	OPERATEUR SUIVANT : Directeur Général	
DERNIERE MISE A JOUR :		2/5

	<p align="center">CYCLE : ACHATS</p>	<p align="center">D-3</p>
<p align="center">PROCEDURE : <i>Règlement des factures fournisseurs</i></p>		
<p align="center">OPERATION : Valider les chèques et ordres de virement</p>		
<p align="center">OPERATEUR : Directeur général</p>		
<p>TACHE PRECEDENTE : Etablir les chèques et ordres de virement</p>		<p>OPERATEUR PRECEDENT : Responsable financier</p>
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception des chèques et ordre de virement venant du responsable financier <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Directeur Général - vérifie que les moyens de règlement sont visés par le responsable financier - signe les moyens de règlement - transmet à l'aide du cahier de transmission le dossier de règlement à la secrétaire de direction 		
<p>TACHE SUIVANTE : Dispatcher les chèques et ordres de virement</p>		<p>OPERATEUR SUIVANT : Secrétaire de direction</p>
<p align="center">DERNIERE MISE A JOUR :</p>		<p align="center">3/5</p>

	CYCLE : ACHATS	D-4
PROCEDURE : <i>Règlement des factures fournisseurs</i>		
OPERATION : Dispatcher les chèques et ordres de virement		
OPERATEUR : Secrétaire de direction		
TACHE PRECEDENTE : Valider les chèques et ordres de virement		OPERATEUR PRECEDENT : Directeur Général
<p>Fait générateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception des chèques et ordre de virement du Directeur Général <p>Tâche(s) à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ la secrétaire de direction - Informe les fournisseurs de la disponibilité de leurs chèques et ordres de virement - Transmet les ordres de virement aux banques concernées pour exécution - Remet les chèques aux fournisseurs ou à leur représentant contre décharge - Retourne à la comptabilité le cahier de transmission contenant les copies des chèques et ordres de virement, la liasse des factures, de même que les chèques non validés par le DG 		
TACHE SUIVANTE : Saisir et classer définitivement les factures		OPERATEUR SUIVANT : Aide comptable
DERNIERE MISE A JOUR :		4/5

	CYCLE : ACHATS	D-5
PROCEDURE : <i>Règlement des factures fournisseurs</i>		
OPERATION : Saisir et classer définitivement les factures		
OPERATEUR : Aide comptable		
TACHE PRECEDENTE : Dispatcher les chèques et ordres de virement		OPERATEUR PRECEDENT : Secrétaire de direction
Fait générateur: <ul style="list-style-type: none"> - Réception des factures réglées Tâche(s) à exécuter : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aide comptable - Appose le cachet « PAYE » sur l'original de la facture - Transmet à l'aide comptable les copies des moyens de règlement et la liasse facture, BC, BR, BL pour saisie et classement - Mentionne le numéro du chèque et la banque sur l'original de la facture - Enregistre les règlements dans la banque concernée - Vise les copies de chèques et ordres de virement - Classe la liasse dans le classeur « Fournisseur facture payée » concerné 		
TACHE SUIVANTE : Fin de cycle		OPERATEUR SUIVANT : Fin de cycle
DERNIERE MISE A JOUR :		5/5

2. Recommandations

En appui à ce manuel de procédures, il nous a paru nécessaire de faire des recommandations dans le souci de rendre son utilisation plus efficace.

✚ ORGANIGRAMME

CHOUK SA dispose d'un organigramme dont la dernière mise à jour est datée du 16 JUIN 2006. Cependant, nous avons constaté qu'il n'était pas diffusé de sorte que certains agents s'étonnaient d'être sous la responsabilité de tels autres. Aussi, nous conseillons non seulement la diffusion de l'organigramme dans les différents services, mais surtout la confection des fiches de poste afin que chaque employé sache l'étendue de sa fonction et de qui relève sa fonction.

✚ RESPONSABLE ACHAT

Tel que l'indique l'organigramme, la responsabilité des achats, aussi bien des matières premières que des pièces de rechange, devrait revenir à Mlle SAEC rania. Ainsi donc sera résolu le problème de cumul de fonctions incompatibles de M. YASSINE (chef maintenance et responsable achat pièces de rechange). Il devra collaborer en temps que chef atelier avec Mlle RAEC dans le choix des fournisseurs et le contrôle qualité des articles réceptionnés.

✚ BUDGET DES ACHATS

L'établissement d'un budget des achats favorisera la maîtrise des coûts liés à l'achat, de minimiser le risque d'achat non-conforme aux besoins de la société. Aussi le contrôleur de gestion pourra suivre l'évolution des achats au cours de l'année, identifier son incidence sur les charges et le chiffre d'affaire par la mise en place d'indicateurs.

✚ RECEPTION DES FACTURES

Toutes les factures doivent être réceptionnées par la secrétaire de direction, y compris celles en remise documentaire à la banque et remise au transitaire. Celui-ci devra remettre les factures à la secrétaire qui s'occupera de les acheminer aux personnes habilitées contre

décharge. Ainsi, nous pouvons minimiser les risques de perte de factures et dilution de responsabilité.

✦ CONTROLEUR DE GESTION

Vue l'importance du contrôle de gestion, et considérant le volume des activités de CHOUK SA en pleine croissance, il est souhaitable, voire nécessaire de lui adjoindre des collaborateurs. Ceci permettra au service contrôle de gestion d'étendre son activité à l'ensemble de CHOUK SA et d'assurer son rôle de façon efficace et efficiente.

✦ RESPONSABLE FINANCIER

Les tâches dévolues au responsable financier sont incompatibles à celles du contrôleur de gestion. CHOUK SA devra donc procéder à la nomination d'un responsable financier autre que le contrôleur de gestion.

Le responsable financier devra disposer des moyens nécessaires à la bonne application des tâches que lui confère ce présent manuel.

✦ DIFFUSION DU MANUEL

Les différents responsables devront assurer une diffusion de ce manuel dans leur service.

✦ MORALITE ET COMPETENCE DES AGENTS

Il ne nous a pas été possible d'analyser les risques de corruption et autres liés à la moralité des agents en si peu de temps. De plus, cela nécessite une expertise particulière. Cependant, l'entreprise devra intégrer dans ces conditions de recrutement des tests psychologiques et de moralité des candidats. Pour ce faire, CHOUK SA pourra solliciter l'expertise des cabinets de recrutement.

Conclusion de la deuxième partie

Certe la rédaction d'un manuel de procédures pour le cycle achat fournisseur sera d'un apport capital pour les différents services intervenants dans ce cycle. Cependant, il faudra veiller à leur bonne application et tenir compte des recommandations. La rédaction de ce manuel obéit à un souci de flexibilité et offrant des possibilités d'amélioration en fonction de l'évolution de l'entreprise et de son environnement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Fort du caractère obligatoire que lui confère le SYSCOA pour les entreprises, la rédaction du manuel de procédures ne devrait pas avoir pour but principal la satisfaction de cette règle. Sa rédaction doit plutôt répondre au souci de doter l'entreprise d'un outil efficace de gestion.

La rédaction d'un manuel est un exercice minutieux et méthodique. Les procédures ne sont pas statiques ; elles doivent être mise à jour afin de s'adapter à l'évolution de l'organisation. Sa rédaction requiert l'adhésion totale de tout le personnel de l'entreprise. Cet engagement pourra être une source de motivation dans l'application des recommandations faites. Ainsi conçu, le manuel de procédures pourra non seulement assurer la transparence dans la gestion quotidienne de l'entreprise, assurer la sauvegarde du patrimoine, mais aussi favoriser l'autoformation du personnel exécutant.

Pour l'auditeur externe, l'existence d'un manuel de procédures régulièrement mis à jour constitue une présomption de l'existence d'un contrôle interne efficace.

Pour les dirigeants et partenaires de l'entreprise, son existence et sa bonne application donne l'assurance raisonnable que les informations produites sont fiables et sincères. Cependant cette assurance ne devrait pas être un prétexte pour écarter toutes possibilités de contrôle par des auditeurs externes qui sont mieux habilités à émettre de telles opinions. La présence d'un manuel de procédures ne permet pas à lui seul de porter un jugement de valeur définitif sur la qualité du contrôle interne, mais plutôt de faire son évaluation tout en faisant des recommandations sur les faiblesses relevées.

Afin d'assurer l'efficacité de ce dispositif, la direction de CHOUK SA devra tenir compte des recommandations faites dans ce présent manuel. A ce stade de notre étude nous pouvons penser que notre objectif de doter CHOUK SA d'un manuel de procédures est satisfait. Cependant, le succès de cette opération, pour nous, résidera en la bonne application des procédures et recommandations et à la capacité de ces procédures à assurer la sauvegarde du patrimoine et la pérennité de l'exploitation de CHOUK SA.

A n'en point douter, cette étude a été pour nous une expérience fort enrichissante. Elle nous aura permis de mettre en pratique notre connaissance théorique et d'approfondir nos connaissances sur l'élaboration d'un manuel de procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. BARON Jacques (1971), **qui dirige quoi dans l'entreprise ? Définition des fonctions**. Edition d'organisation
2. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (1996), **Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité**, Edition Economica, Paris, P.418
3. BENEDICT Guy & KERAVEL René (1990), évaluation du contrôle interne dans la mission d'audit, édition foucher.
4. BERNARD Barthélemy & COURREGES Philippe, **gestion des risques : méthode d'organisation globale**, 2^{ème} édition
5. COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992), **audit et contrôle interne : aspect financier, opérationnels et stratégiques**, 4^{ème} édition, Dalloz
6. COOPERS & LYBRAND (2000), **La nouvelle pratique du contrôle interne**, Edition d'Organisation, Paris, P.15
7. DAVIA Howard, COGGINS Patrick & WIDEMAN John, **accountant's guide to fraud detection and control**
8. Pr. DIAGNE Moussa, **guide de comptabilité analytique**, tome 1, collection GEF, P.59
9. Guide ATH (1991), **audit financier : les outils de l'audit**
10. HAMZAOUI Mohamed (2005), **audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne**, Pearson éducation France.
11. HENRY Alain & DAVERAT Ignace (2001), **rédigier les procédures de l'entreprise : guide pratiques**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, P.124
12. Jacques HERARD (2003), **manuel d'organisation appliquée**, Dunod, Paris, P. 103
13. RENARD Jacques (2006), **théorie et pratique de l'audit interne** 6^{ème} édition, édition d'organisation, Paris.
14. ROBERT Paul & REY Alain (1996), **le grand Robert de la langue française**, tomes 7, édition les dictionnaires ROBERT
15. SAMBE Oumar & Mamadou Ibra DIALLO (1999), **Le praticien comptable SYSCOA**, Edition comptable et juridique, Dakar, P.867
16. Solidarité Canada Sahel (2001), **manuel de gestion : guide à l'intention des organisations en Afrique de l'ouest**, tome 1, P. 911

17. Synthèse droit et comptabilité. 2 audit et commissariat aux comptes, aspect internationaux : manuel et application. 4^{ème} édition.
18. SYSCOA 1997, **guide d'application**, Edition Foucher, Paris, P.669
19. THAI Nguyen Hong (1999), **mettre hors risques l'entreprise**, édition l'harmattan, Paris, P.326

Support de cours et mémoires

1. GANDAHO Joachim (2001), contrôle interne, codex, Groupe PIGIER Abidjan
2. GBOKO KOFFI Kossonou (2005), élaboration du manuel de procédures du cycle de trésorerie : cas d'azito énergie. CESAG
3. MEITE Aminata (2005), élaboration d'un manuel de procédures : application au cycle achat-fournisseur de ESTI SA, CESAG, P.26.
4. Mme SADOU Maiga Aissata (2005), Théorie des organisations, codex, CESAG
5. SEKA Seka Jean Léonardi (2002), élaboration d'un manuel de procédure : application au cycle vente / client de la SOLIBRA, CESAG.
6. SOW Ngary (2004), audit interne et procédure, codex
7. YAZI Moussa (2006), méthodologie de la recherche, CESAG

Articles et sites internet

1. ALBOUY François-Xavier (N° 108 ; 2003), **Expansion management review : la montée des risques, mythe de la sécurité au néo-catastrophisme**. P.48
2. AMAR Yarin & DUMAREST Laurent (N° 108 ; 2003), **Expansion management review : la montée des risques, sécuriser les profits sur le long terme**. P. 61
3. BAPST Pierre & BERGERET Florence (N°162 ; 2002), **audit : pour un engagement des risques orientés vers la protection de l'entreprise (2^{ème} partie)**. P. 31
4. BINET Michel (N° 364 ; 2004), **Revue Française de comptabilité : le contrôle interne dans les PME et TPE** ; P. 15
5. www.asaa.ch : Association Suisse pour l'Approvisionnement et l'Achat
6. www.coso.org/home
7. www.lesechos.fr : l'art de la gestion des risques

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de CHOUK SA

Annexe 2 : Questionnaires de contrôle interne du cycle achat-fournisseur

Annexe 3 : Bon de commande

Annexe 4 : Bon de réception

Annexe 5 : Fiche de contrôle à la réception des marchandises

Annexes 6 : Grille de séparation de fonction du cycle achat-fournisseur de CHOUK SA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

NOM DU CLIENT CHOUK SA	Nature du travail : ACHAT-FOURNISSEUR Comptes arrêtés au : 26/07/06	REF. DOSSIER : 1/2 Collaborateur : IB. KONE
QUESTIONS COMMUNES A TOUS LES SYSTEMES		
A.		
1. Engagement des dépenses		
1.1 Demandes d'achat		
1.1.1	Existe-t-il une procédure de demande d'achats ?	VDE
1.1.2	Toutes les dépenses sont-elles visées par cette procédure ? Sinon, lesquelles ne le sont pas ?	Non
1.1.3	Les demandes d'achats sont-elles chiffrées, même approximativement ?	Non
1.1.4	Par qui sont visées les demandes d'achats ?	VDE
1.1.5	Le service demandeur en gardé-t-il un exemplaire ?	Oui
1.2 Approbation des demandes formulées par les services		
1.2.1	Les demandes sont-elles approuvées par un service indépendant du service demandeur ?	VDE
1.2.2	L'autorisation est-elle donnée après vérification des crédits disponibles pour le service demandeur ou la catégorie de dépenses ?	Non
1.2.3	Sinon, sur quel critère est fondée l'autorisation ?	VDE
1.2.4	Existe-t-il fréquemment des demandes d'achat non autorisées ?	-
1.2.5	Quel est le sort des demandes n'ayant pas reçu l'autorisation ? Qui tranche en cas de litige entre les deux services ?	VDE
1.3 Commande au fournisseur		
1.3.1	Les bons de commande sont-ils établis par un seul service ? Sinon, qui est autorisé à émettre des bons de commande ?	VDE
1.3.2	Le service achats peut-il lui-même émettre des demandes d'achats ?	Oui
1.3.3	Les bons de commandes sont-ils : établis suivant un modèle standardisé ? valorisés ?	Oui
1.3.3	les conditions de livraisons, paiements, escomptes, etc, y sont-elles mentionnées ?	Non
1.3.4	Existe-t-il un répertoire des fournisseurs ? Est-il tenu à jour ?	Oui
1.3.5	A qui revient le choix du fournisseur ? Au service demandeur, ou au service achats ?	VDE
VISA		
AKM audit & conseil		

VDE: Voir description de l'existant.

NOM DU CLIENT CHOUK SA	Nature du travail : ACHAT - FOURNISSEUR Comptes arrêtés au : 26/07/06	REF. DOSSIER :2/2 Collaborateur : IB. KONE
2.2 Retour de marchandises aux fournisseurs		
2.2.1	Comment sont traités les retours de marchandises ?	
2.2.2	De qui dépend la décision de retourner des marchandises ?	
2.2.3	Comment vérifie-t-on l'envoi d'un avoir par le fournisseur ?	
2.2.4	Les retours en attente d'avoirs sont-ils notés? Sont-ils revus régulièrement par un responsable ?	
2.3 Contrôle physiques sur les quantités reçues		
2.3.1	Le magasinier rapproche-t-il les quantités reçues avec celles mentionnées sur les bons de livraisons?	OUI
2.3.2	Comment est matérialisée cette vérification ?	VDE
2.3.3	Existe-t-il un contrôle quantitatif à l'entrée	VDE
2.3.4	Existe-t-il un dispositif permettant de contrôler les écarts sur matières premières en excédent ou en quantité insuffisante ?	VDE
2.3.5	Les transports inter-usines , ou inter sociétés du groupe font l'objet d'un traitement particulier ? Si oui le décrire	
2.4 Préparation de bons de réception (bons d'entrée)		
2.4.1	Des bons d'entrée en stock sont-ils systématiquement préparés lors des entrées de matières et de marchandises en magasin ?	VDE
2.4.2	Sont-ils datés ,	OUI
2.4.3	Sont-ils signés et par qui ?	VDE
2.4.4	Sont-ils prénumérotés et enregistrés ?	OUI
2.4.5	Sinon, comment s'assure-t-on que toutes les entrées sont prises en compte?	
2.4.6	Les références internes de la matière et de la marchandise rentrée sont-elles inscrites sur ce bon ?	OUI
2.4.7	Les quantités rentrées (par référence à l'unité de mesure adoptée par la société) sont-elles reportées sur ce bon ?	OUI

ITSA

AKM audit & conseils

VDE : voir description de l'existant

CHOUK SA

SA au capital de 700 000 000 de F.CFA
Rue 20, BP 153 KAOLACK (Sénégal)
Tel : 923-25-25
Fax : 923-25-26

FABRICATIONS
OBJETS MOULES
TUYAUX - GAINES - LANIERES

BON DE COMMANDE N° 3932

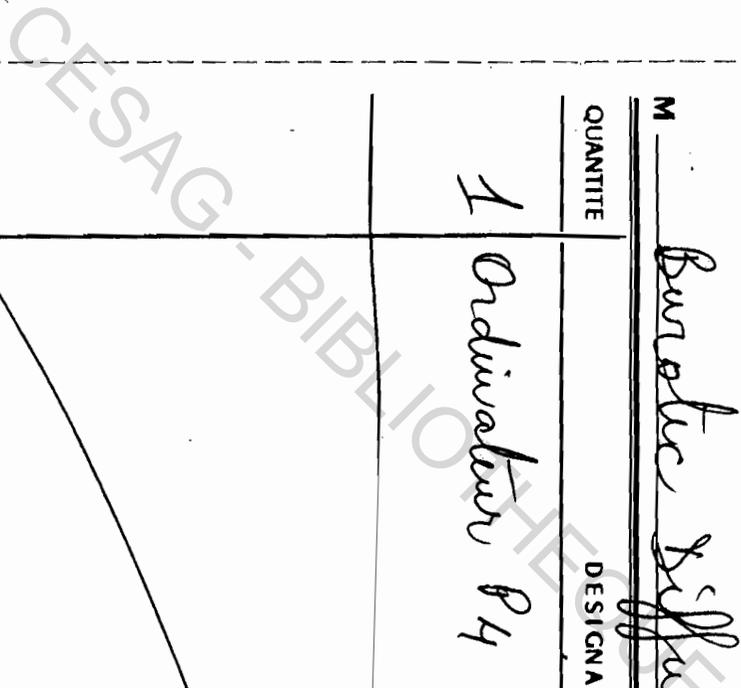
Dakar, le 22 Décembre 2000

M Bureau Siffusion

QUANTITE	DESIGNATION	P. UNITAIRE	TOTAL
1	Ordinateur P4		

CHOUK SA
SA au capital de 700 000 000 de F.CFA
Rue 20, BP 153 KAOLACK (Sénégal)
Tel : 923-25-25
Fax : 923-25-26

Joindre cet exemplaire à votre Facture avec mention Taux et Montant T.V.A.



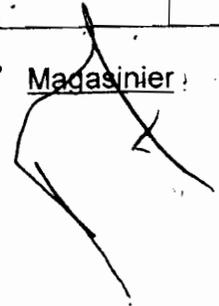
**ENREGISTREMENT DU CONTROLE DE LA QUANTITE DES MATIERES PREMIERES
(RESINE) RECEPTIONNEES**

Référence MP	N° du bordereau de réception	Date de réception	Nom du fournisseur	Résultat des pesées		Ecart
				Poids prévu	Poids réel	
02	3188	20.7.6	Polyned	125	125	-

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Date: 20.7.6

Magasiner:



ANNEXE 6

CHOUK SA	GRILLE DE SEPARATION DES FONCTIONS : CYCLE ACHAT-FOURNISSEUR		
			1
EXERCICE 2006	COOPERATEUR IB. KONE		26/07/2006

TACHES	PERSONNEL CONCERNE							
	Magasinier	Chef maintenance	Responsable achat	Secrétaire de direction	Comptable	Responsable financier et contrôleur de gestion	Directeur général	
Expression des besoins	X	X						
Autorisation des besoins		X	X					
Choix du fournisseur		X	X				X	
Etablissement des bons de commande				X				
Autorisation des commandes		X	X				X	
Réception des commandes	X	X						
Contrôle des commandes reçues	X	X						
Réception des factures				X				
Comparaison BC - facture								Non
Comparaison BL - facture								Non
Imputation des factures								Non
Enregistrement comptable					X			
Etablissement des chèques					X			
Validation des chèques							X	
Envoi des chèques				X				

OBSERVATIONS

- Les postes et tâches présentés ci-dessus ont été demandés par les services concernés. Néanmoins, dans ce tableau, le poste de responsable financier et de contrôleur de gestion attend de recevoir des pouvoirs nécessaires nous pourrions.
- * Cas de postes incompatibles : Responsable financier et comptable.
 - * Cas de tâches incompatibles : Chef maintenance.