



**Cesag**

**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**DIPLÔME D'AUDIT  
INTERNATIONAL ET CONTRÔLE  
10<sup>ème</sup> Promotion**

---

# **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME:** 20

**Audit des procédures d'approvisionnement  
Cas de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar  
(S.N.P.A.D.)**

PRESENTE ET SOUTENU PAR

Mouctar Fatoumata THIBO

MAÎTRE DE MEMOIRE

Melaminie Yandiang N'DIAYE

Chef de la Cellule

Audit et Inspection de la SNPAD

**JANVIER 2000**

Bibliothèque du CESAG



104141

M0113AUDIT00

1



## Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

- A ma très chère mère, pour son soutien qui ne m'a jamais fait défaut, qu'elle sache que je lui suis toujours reconnaissante,
- A mes enfants, je voudrais qu'ils soient toujours convaincus de mon amour pour eux,
- A tous mes frères, sœurs, oncles, tantes, cousins et cousines qui m'ont tant soutenue, qu'ils en soient ainsi remerciés.

# Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur le Directeur Général de l'Office National des Produits Pétroliers, pour m'avoir autorisée à effectuer ce stage, sans lui ce travail n'aurait pas eu lieu ; tout le personnel de l'ONAP pour leur compréhension et leur soutien,
- La Direction du CESAG, le corps professoral, et l'ensemble du personnel pour la qualité de l'encadrement, des enseignements dispensés et des services rendus et surtout pour leur entière disponibilité,
- La Direction de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar, particulièrement Monsieur Malamine Tandiag N'Diaye qui a dirigé ce mémoire avec une grande disponibilité,
- Enfin, je remercie toute personne, de près ou de loin, ayant contribué à l'élaboration du présent mémoire.

# Table des Matières

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
- Contexte de l'étude.....	1
- Objectif de l'étude .....	5
- Pertinence.....	5
- Plan de l'étude .....	7
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE GENERALE ET DETAILLEE DES PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT</b>	
<b>Chapitre 1- Définitions .....</b>	<b>7</b>
1.1- Concept d'audit.....	7
1.2- Contrôle interne .....	10
1.3- Procédures.....	12
1.4- Audit et procédures.....	14
<b>Chapitre II- Revue des procédures d'approvisionnement</b>	<b>17</b>
2.1- Contrôle interne et analyse des risques .....	18
2.1.1- L'analyse des risques liés au processus d'achat .....	19
2.1.2- Les tests.....	25
2.2- Description des procédures d'achats .....	26
2.2.1- Achat hors marché public .....	26
2.2.1.1- expression et justification du besoin.....	26
2.2.1.2-préparation de l'achat et envoi de la commande.....	27
2.2.1.3-réception des articles et entrée en stock .....	27
2.2.1.4-réception et traitement de la facture .....	28
2.2.1.5-comptabilisation de la facture.....	29
2.2.1.6-paiement de la facture et comptabilisation du paiement ..	29
2.2.1.7-réclamation de l'avoir .....	30
2.2.1.8- gestion de stocks .....	31
2.2.1.9- comptabilisation selon le SYSCOA (Système Comptable Ouest- Africain) .....	32
2.2.2- Achat dans le cadre d marché public.....	33

2.2.2.1-définition.....	34
2.2.2.2- les appels d'offres.....	35
2.2.2.3- Adjudication.....	40
2.2.2.4- Entente directe.....	40
2.2.2.5-les points de contrôle nécessaire pour la bonne exécution des marchés.....	41
2.2.2.6- Mesures pour bonne une gestion des stocks.....	42

## **DEUXIEME PARTIE**

### **CAS PRATIQUE : AUDIT DES PROCEDURES DE LA SOCIETE NATIONALE DU PORT AUTONOME DE DAKAR**

#### **Chapitre I -Présentation de la SNPAD.....46**

1.1- Missions de la société .....	46
1.2- Structures et organigramme.....	48
1.3- Organisation du département approvisionnement et gestion des stocks.....	49
1.4- le manuel de procédures de la société : ses objectifs et ses fonctions .....	50

#### **Chapitre II Examen et analyse critique des procédures d'approvisionnement a la SNPAD.....51**

2.1-Achats des travaux, fournitures et services hors marché .....	52
2.1.1-la préparation et passation de la commande.....	52
2.1.2- la réception des articles ou travaux.....	54
2.1.3- la réception et traitement des factures.....	56
2.1.4- le règlement fournisseurs.....	56
2.1.5- l'enregistrement du règlement et expédition du titre .....	57
2.1.6- la réclamation .....	57
2.1.7- les commandes urgentes.....	58
2.2- Achat dans le cadre des marchés publics .....	59
2.2.1- les caractéristiques des marchés .....	59
2.2.1.1- travaux et services .....	59
2.2.1.2- fournitures et services.....	60

2.2.2- Schéma de la passation du marché .....	61
2.2.1- la programmation des investissements et grosses réparation-la mise en concurrence .....	61
2.2.2- Appel d'offres .....	61
2.2.2.3- Adjudication.....	63
2.2.2.4- Entente directe.....	63
2.2.2.5- la gestion des marchés .....	64
2.2.2.6- travaux et délais supplémentaires .....	66
2.3- Tests de contrôle interne et analyse des risques.....	67
2.3.1- Questionnaire de contrôle interne.....	68
2.3.2- Grille de séparation des tâches.....	71
2.3.3- les commissions internes de dépouillement et commissions statutaires des marchés .....	73
2.3.4-les sécurités par rapport à la gestion des stocks .....	73
2.3.5- les sécurités par rapport au système informatique.....	74
2.4-Les forces et les faiblesses des procédures de la SNPAD.....	74
2.4.1- Les forces des procédures.....	75
2.4.2- les faiblesses des procédures.....	75
2.4.2.1- faiblesses de conception .....	75
2.4.2.2- faiblesses d'application.....	77
<b>Chapitre III – RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>81</b>
3.1- Sur la structure(conception des procédures).....	81
3.2- Sur le contrôle interne (conception et application) .....	81
3.2.1- conception .....	81
3.2.2- application .....	85
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>86</b>
Bibliographie.....	91

# INTRODUCTION

## Contexte de l'étude

Dans un monde où l'évolution économique est de plus en plus marquée par le libéralisme et où la loi du marché s'installe en dominatrice, la performance et la compétitivité sont des armes de taille pour les entreprises. Les machines et les outils de gestion doivent être performants et les hommes compétents.

En effet, l'activité de l'entreprise a un caractère continu et est soumise à des mutations économique, démographique, sociologique et surtout technologique. Les travaux et services, les fournitures et équipements dont les entreprises ont besoin pour leur fonctionnement sont acquis dans un environnement en constante évolution. Le chef d'entreprise doit être en mesure de prévoir ces changements en vue de son maintien et de sa croissance saine dans le secteur d'activité et optimiser ainsi les résultats grâce à la conjugaison des différentes énergies. Pour cela il faut une constante réflexion, une bonne animation et responsabilisation des cadres en vue d'assurer la fiabilité de l'information et accroître l'efficacité des unités opérationnelles

L'approvisionnement constitue une chaîne qui commence depuis l'expression du besoin jusqu'à sa mise en consommation en passant par l'acquisition des produits, objet de l'expression du besoin, son acheminement et son stockage si nécessaire.

La fonction approvisionnement a un impact direct sur le résultat de l'entreprise. C'est pourquoi les entreprises qui disposent des meilleures politiques d'approvisionnement réalisent généralement les meilleures performances, soit par la qualité, soit par le bénéfice. Dès lors, comment éviter les risques de pertes dans le

## Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

- A ma très chère mère, pour son soutien qui ne m'a jamais fait défaut, qu'elle sache que je lui suis toujours reconnaissante,
- A mes enfants, je voudrais qu'ils soient toujours convaincus de mon amour pour eux,
- A tous mes frères, sœurs, oncles, tantes, cousins et cousines qui m'ont tant soutenue, qu'ils en soient ainsi remerciés.

# Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur le Directeur Général de l'Office National des Produits Pétroliers, pour m'avoir autorisée à effectuer ce stage, sans lui ce travail n'aurait pas eu lieu ; tout le personnel de l'ONAP pour leur compréhension et leur soutien,
- La Direction du CESAG, le corps professoral, et l'ensemble du personnel pour la qualité de l'encadrement, des enseignements dispensés et des services rendus et surtout pour leur entière disponibilité,
- La Direction de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar, particulièrement Monsieur Malamine Tandiang N'Diaye qui a dirigé ce mémoire avec une grande disponibilité,
- Enfin, je remercie toute personne, de près ou de loin, ayant contribué à l'élaboration du présent mémoire.

# Table des Matières

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
- Contexte de l'étude.....	1
- Objectif de l'étude .....	5
- Pertinence.....	5
- Plan de l'étude .....	7

## **PREMIERE PARTIE : REVUE GENERALE ET DETAILLEE DES PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT**

### **Chapitre 1- Définitions .....**

1.1- Concept d'audit.....	7
1.2- Contrôle interne .....	10
1.3- Procédures.....	12
1.4- Audit et procédures.....	14

### **Chapitre II- Revue des procédures d'approvisionnement 17**

2.1- Contrôle interne et analyse des risques .....	18
2.1.1- L'analyse des risques liés au processus d'achat .....	19
2.1.2- Les tests.....	25
2.2- Description des procédures d'achats .....	26
2.2.1- Achat hors marché public .....	26
2.2.1.1- expression et justification du besoin.....	26
2.2.1.2-préparation de l'achat et envoi de la commande.....	27
2.2.1.3-réception des articles et entrée en stock .....	27
2.2.1.4-réception et traitement de la facture .....	28
2.2.1.5-comptabilisation de la facture.....	29
2.2.1.6-paiement de la facture et comptabilisation du paiement ..	29
2.2.1.7-réclamation de l'avoir .....	30
2.2.1.8- gestion de stocks .....	31
2.2.1.9- comptabilisation selon le SYSCOA (Système Comptable Ouest-Africain) .....	32
2.2.2- Achat dans le cadre d marché public.....	33

2.2.2.1-définition.....	34
2.2.2.2- les appels d'offres .....	35
2.2.2.3- Adjudication.....	40
2.2.2.4- Entente directe.....	40
2.2.2.5-les points de contrôle nécessaire pour la bonne exécution des marchés.....	41
2.2.2.6- Mesures pour bonne une gestion des stocks.....	42

## **DEUXIEME PARTIE**

### **CAS PRATIQUE : AUDIT DES PROCEDURES DE LA SOCIETE NATIONALE DU PORT AUTONOME DE DAKAR**

<b>Chapitre I –Présentation de la SNPAD .....</b>	<b>46</b>
1.1- Missions de la société .....	46
1.2- Structures et organigramme.....	48
1.3- Organisation du département approvisionnement et gestion des stocks.....	49
1.4- le manuel de procédures de la société : ses objectifs et ses fonctions .....	50
<b>Chapitre II Examen et analyse critique des procédures d'approvisionnement a la SNPAD .....</b>	<b>51</b>
2.1-Achats des travaux, fournitures et services hors marché .....	52
2.1.1-la préparation et passation de la commande.....	52
2.1.2- la réception des articles ou travaux .....	54
2.1.3- la réception et traitement des factures.....	56
2.1.4- le règlement fournisseurs .....	56
2.1.5- l'enregistrement du règlement et expédition du titre .....	57
2.1.6- la réclamation .....	57
2.1.7- les commandes urgentes .....	58
2.2- Achat dans le cadre des marchés publics .....	59
2.2.1- les caractéristiques des marchés .....	59
2.2.1.1- travaux et services .....	59
2.2.1.2- fournitures et services.....	60

2.2.2- Schéma de la passation du marché .....	61
2.2.1- la programmation des investissements et grosses réparation-la mise en concurrence .....	61
2.2.2- Appel d'offres .....	61
2.2.2.3- Adjudication.....	63
2.2.2.4- Entente directe.....	63
2.2.2.5- la gestion des marchés .....	64
2.2.2.6- travaux et délais supplémentaires .....	66
2.3- Tests de contrôle interne et analyse des risques.....	67
2.3.1- Questionnaire de contrôle interne.....	68
2.3.2- Grille de séparation des tâches.....	71
2.3.3- les commissions internes de dépouillement et commissions statutaires des marchés .....	73
2.3.4-les sécurités par rapport à la gestion des stocks .....	73
2.3.5- les sécurités par rapport au système informatique.....	74
2.4-Les forces et les faiblesses des procédures de la SNPAD.....	74
2.4.1- Les forces des procédures.....	75
2.4.2- les faiblesses des procédures.....	75
2.4.2.1- faiblesses de conception .....	75
2.4.2.2- faiblesses d'application.....	77
<b>Chapitre III – RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>81</b>
3.1- Sur la structure(conception des procédures).....	81
3.2- Sur le contrôle interne (conception et application) .....	81
3.2.1- conception .....	81
3.2.2- application .....	85
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>86</b>
Bibliographie.....	91

# INTRODUCTION

## Contexte de l'étude

Dans un monde où l'évolution économique est de plus en plus marquée par le libéralisme et où la loi du marché s'installe en dominatrice, la performance et la compétitivité sont des armes de taille pour les entreprises. Les machines et les outils de gestion doivent être performants et les hommes compétents.

En effet, l'activité de l'entreprise a un caractère continu et est soumise à des mutations économique, démographique, sociologique et surtout technologique. Les travaux et services, les fournitures et équipements dont les entreprises ont besoin pour leur fonctionnement sont acquis dans un environnement en constante évolution. Le chef d'entreprise doit être en mesure de prévoir ces changements en vue de son maintien et de sa croissance saine dans le secteur d'activité et optimiser ainsi les résultats grâce à la conjugaison des différentes énergies. Pour cela il faut une constante réflexion, une bonne animation et responsabilisation des cadres en vue d'assurer la fiabilité de l'information et accroître l'efficacité des unités opérationnelles

L'approvisionnement constitue une chaîne qui commence depuis l'expression du besoin jusqu'à sa mise en consommation en passant par l'acquisition des produits, objet de l'expression du besoin, son acheminement et son stockage si nécessaire.

La fonction approvisionnement a un impact direct sur le résultat de l'entreprise. C'est pourquoi les entreprises qui disposent des meilleures politiques d'approvisionnement réalisent généralement les meilleures performances, soit par la qualité, soit par le bénéfice. Dès lors, comment éviter les risques de pertes dans le

processus d'approvisionnement et faire face à la concurrence qui sévit dans son environnement ?

Une des questions fondamentales auxquelles sont confrontées les sociétés est de savoir : à défaut de pouvoir réduire les coûts d'approvisionnement à cause des besoins d'exploitation compte tenu de la concurrence et de la nécessité de modernisation, comment les maîtriser ? Il s'en déduit une nécessité de revoir les procédures pour s'assurer de la bonne organisation et doter les services du port en particulier des achats de points de contrôle suffisants. Notons que pour le PAD, les procédures qui existent datent de 1992, d'où l'impérieuse nécessité de les mettre à jour, voire les adapter à l'environnement

Par ailleurs, répondre à juste temps aux besoins de l'entreprise, pour amoindrir les coûts de stockage semble être nécessaire. En effet, il y a à ce niveau un souci de réduire les coûts de possession des stocks pour les articles dont les délais d'approvisionnement sont maîtrisables.

Nous avons recensé les problèmes d'approvisionnement parmi les principaux problèmes d'une société ; ils sont en amont de toutes les activités de production. C'est pourquoi notre choix s'est porté sur l'audit des procédures d'approvisionnement.

La problématique repose principalement sur la fiabilité et l'efficacité des procédures, de même que leur adaptabilité à la structure en place et à l'environnement économique. Aussi, les questions suivantes sont à considérer, à savoir :

- les achats sont-ils effectués dans l'intérêt de la société sans atteinte au patrimoine de la société ?
- les achats au port sont-ils effectués dans les meilleures conditions, de prix et de qualité ? Comment se fait la sélection des fournisseurs ? Les marchés sont-ils tous budgétisés et autorisés ? Les termes de référence sont-ils bien définis, clarifiés pour obtenir les meilleurs services des fournisseurs ?

- Comment les achats stockables sont-ils gérés et comment se fait leur mise en consommation ?

Les achats entraînent des sorties de fonds très importantes, le système de suivi des factures (leurs règlements et leurs enregistrements) mis en place par la société présente-t-il des sécurités nécessaires ?

Les transports faisant partie intégrante des activités économiques, car étant à la fois en amont et en aval, occupent une place de choix dans la formation des prix des produits. Ils ne peuvent donc être en marge de cette course à la performance et à la compétitivité. Les ports constituent le cœur des activités de transport (routiers, ferroviaires, fluviaux et maritimes) et plus de 85 %<sup>1</sup> des échanges internationaux y transitent. Il s'avère donc nécessaire de maîtriser et de rentabiliser leur gestion pour leur survie et même leur expansion pour le bien-être des économies des nations qui en dépendent.

Les enjeux sont alors importants compte tenu du caractère stratégique des activités portuaires. D'une part, les équipements portuaires sont très coûteux et constituent des investissements à long et moyen termes et d'autre part le maintien des parts de marché nécessite une technologie de pointe pour la rapidité et la fluidité des trafics. Comment concilier ces deux objectifs : maintenir la part de marché en modérant les tarifs portuaires et investir dans les nouvelles technologies ?

En effet, pour sauvegarder et même améliorer les parts de marché, les ports se livrent à des concurrences farouches qui peuvent aboutir à l'affaiblissement de quelques-uns (au rang de port secondaire). Ceux de la sous-région ne sont pas en reste du phénomène, il s'agit notamment des ports de :

- Tema (Ghana), Lomé (Togo), Cotonou (Bénin), Lagos (Nigeria), qui desservent le même hinterland ;
- Dakar (Sénégal), Conakry (Guinée), Abidjan (Côte d'Ivoire) pour le Mali,

- Abidjan (Côte d'Ivoire), Tema, Lomé et Cotonou pour le Burkina,
- Cotonou, Lagos pour le Niger,

Malgré l'existence de coopération officielle entre eux, ils se livrent à une concurrence pour l'acheminement des marchandises en provenance ou à destination de ces pays. Ce faisant, certaines pratiques sont observées dans cette course effrénée pour attirer le fret ; cela a pour corollaire la réduction des recettes qui engendrent des déficits pour ces ports. Cette concurrence aveugle pourrait ruiner les petits ports, si ceux-ci ne s'équipent pas. Ils doivent améliorer leur système de gestion, mettre en œuvre des stratégies pour maîtriser les coûts en amont, relatifs à l'entretien et au développement des infrastructures portuaires.

La côte atlantique disposant des zones portuaires qui sont de plus en plus modernes, il est nécessaire que la direction du port de Dakar mène une politique d'attrait de la clientèle pour augmenter le volume de ses activités. Les coûts de ces investissements modernes qui sont nécessaires doivent être maîtrisés pour pouvoir faire des offres plus compétitives.

L'activité portuaire doit apporter la meilleure contribution possible au développement du pays. La recherche du coût de passage portuaire minimum est donc le moyen de réduire le prix payé par le consommateur, mais également la façon de contribuer à ce que les produits naturels ou industriels du pays puissent assurer leur compétitivité par rapport à leurs concurrents. Pour ce faire, il faut maîtriser les différents éléments de la structure de prix dont les coûts liés au fonctionnement notamment les achats de fournitures et de grands travaux de construction et d'infrastructure, qui constituent les principaux coûts d'approvisionnement dont la part dans le budget n'est pas négligeable. L'approvisionnement constitue une fonction essentielle dans l'entreprise et l'examen du cycle achat est d'une grande importance pour toute société qui se développe.

---

<sup>1</sup> Source : Sunuport, mensuel d'information n°20 Avril 99- Page 7

## **Les objectifs de l'étude**

L'objectif principal est de s'assurer de l'efficacité des procédures d'approvisionnement en vigueur à la société nationale du port autonome de Dakar (SNPAD) dans leur conception, Si oui, vérifier leur bonne application et le cas échéant faire des propositions d'amélioration par rapport à la structure et à l'organisation en place.

Comment s'assurer alors que les achats sont nécessaires et sont :

- prévus au budget et autorisés,
- traités avec le meilleur fournisseur pour répondre au mieux au besoin de l'utilisateur,
- stockés au moindre coût,
- et enregistrés et réglés conformément aux normes et principes comptables pour la maîtrise des coûts d'approvisionnement, qui est d'une grande utilité puisqu'il permettra de redéployer ces fonds,

## **La pertinence de l'étude**

La fonction achat entre pour une part importante dans la constitution des coûts. Elle est passée d'une démarche administrative à une mission stratégique. Cette transformation doit s'accompagner d'outils dont les procédures. Ces procédures doivent être bien établies dans le but d'éviter à la société des risques dans le processus d'achat et de stockage des produits et revues régulièrement en vue d'en juger l'efficacité. D'où la nécessité d'un audit des procédures des approvisionnements qui organisent l'essentiel des sorties de fonds de la trésorerie de la société.

En effet la fonction achat est chargée de la commande, en vue de satisfaire toutes les structures de l'entité, dans les conditions et les termes les plus avantageux. Elle engendre des coûts exorbitants qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, renchérissent le prix du service rendu qui ne répondra plus au souci de compétitivité. Une bonne négociation des achats, les bonnes conditions de paiement allègent le budget dépense pour garantir :

- une compétitivité des produits exportés sur le marché international,
- un développement des activités portuaires,
- une large réduction du poids des coûts de transport sur la balance des paiements des pays

Il est démontré d'une façon générale que plus la fonction achat intervient en amont du processus décisionnel, plus le gain sur achat est important et l'apport de la fonction achat important. Plus elle intervient tard, moins elle est productive pour l'entreprise. Selon **Bouvier (1990)** " les achats sont les yeux et les oreilles de l'entreprise et peuvent générer des bénéfices sans investissements. Les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter un investissement, il lui suffit de mieux acheter ( en qualité et en quantité), ce à travers une organisation plus efficace, une réponse mieux ajustée aux besoins des utilisateurs, un contrôle sérieux des hommes et des processus ”.

Un audit périodique permet d'améliorer les achats en faisant des évaluations afin de ressortir les points faibles et les points forts et trouver des solutions. "Cette amélioration a un effet de levier ; tout bénéfice d'un (1) franc sur les achats augmente le résultat du même montant (1) franc, ce qui démontre un impact direct sur le résultat" **BOUVIER (1990)**. En fait, il faut relativiser cette déclaration, car cette économie n'est réalisable que si le produit est de bonne qualité et d'une durée de vie maximale égale ou supérieure à celle des concurrents.

## **Plan de l'étude**

Nous procéderons dans une première partie à la revue générale et détaillée des procédures d'approvisionnement, dans laquelle nous donnerons une définition des concepts d'audit, de contrôle interne et de procédures, décrirons les procédures d'approvisionnement dans le cadre du marché public et hors marché public, nous examinerons les risques éventuels liés au contrôle interne et indiquerons les tests nécessaires pour les détecter et y remédier, dégagerons la nécessité de mise en place d'un bon système de gestion des stocks.

Dans une deuxième partie, après une présentation de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar, nous procéderons à l'audit des procédures d'approvisionnement de ladite société. Cette partie concernera l'analyse critique des procédures d'achat à la SNPAD, l'examen des risques liés aux procédures en procédant aux tests pour dégager des forces et des faiblesses des procédures et d'évaluer leur application. Et enfin, nous formulerons des recommandations suite aux analyses effectuées sur lesdites procédures en proposant des axes d'amélioration.

Dans cette première partie, nous nous attellerons à expliquer les concepts d'audit et de procédures selon les différents auteurs pour mieux comprendre la technique d'audit des procédures d'approvisionnement que nous passerons en revue après avoir défini le contrôle interne et identifié les risques liés à ces procédures.

## **Chapitre I - DEFINITIONS DES CONCEPTS AUDIT, CONTROLE INTERNE ET PROCEDURES**

Les concepts Audit et Procédure ont été abordés par différents auteurs. Nous allons tenter de donner une définition plus synthétique et plus pratique de ces concepts.

### **1.1 - Le concept d'audit**

L'audit était généralement pratiqué dans le domaine comptable et financier, il a ensuite embrassé d'autres domaines et toutes les activités de l'entreprise. C'est une technique qui peut être effectuée par un commissaire aux comptes ou auditeur contractuel, extérieur à l'entité auditée, dans ce cas on parle d'audit externe. Il peut être aussi interne à la structure de l'entreprise, dans ce cas il est mené par un auditeur interne ou une équipe rattachée généralement à la direction générale pour une plus grande indépendance.

L'audit est devenu partie intégrante des outils de gestion de l'entreprise. Sa pratique s'est étendue dans les entreprises africaines et en particulier ouest africaine. Il est "une technique mise en œuvre par des professionnels indépendants en vue de donner une opinion sur les états financiers ou toute opération de l'entité auditée, ceci à l'attention des décideurs"<sup>1</sup>. Il est aussi un contrôle indépendant, fait par un professionnel suivant les principes et normes généralement admis. Par exemple, dans

---

<sup>1</sup> Professeur Falilou DIALLO, Cours Méthodologie d'audit

le cadre d'un audit comptable, le contrôle part depuis la production de l'information financière jusqu'à sa comptabilisation voire le paiement.

La pratique de l'audit externe est basée sur des normes et une méthodologie bien définie dont l'application est contrôlée par les organisations des professionnels. Ces normes s'érigent en obligation légale à travers les décrets et les lois. Elles permettent à l'auditeur d'émettre une opinion objective et d'effectuer les travaux de qualité. En plus du respect de ces normes l'auditeur suit une démarche méthodique rigoureuse. Selon IFACI (1995). "Les diligences recommandées par la profession vont de la prise de connaissance de l'entreprise à auditer à l'émission d'une opinion motivée des recommandations voire des propositions de solutions sur les opérations auditées". Ce travail passe par une évaluation du contrôle interne pour déceler les forces et les faiblesses de celui-ci en vue d'estimer l'étendue des travaux du contrôle des comptes.

Notre démarche s'inscrit dans l'optique de l'audit interne des procédures d'approvisionnement, un audit opérationnel qui consiste en l'examen des procédures d'achat, cycle fondamental dans la vie d'une entreprise.

L'audit interne est devenu une technique d'assistance au management. Il répond aux exigences de plus en plus croissantes de la gestion des entreprises qui devient plus complexe. Selon "The Institute of Internal Audit" (I.I.A) "L'audit interne est à l'intérieur d'une entreprise (ou d'un organisme) une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations: il est au service de l'entreprise (organisme), c'est un contrôle qui a pour but d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles, " C'est le contrôle des contrôles. Il apparaît que l'objectif de l'audit est d'assister les responsables dans l'exercice de leur fonction, mesurer et évaluer les actions de ceux-ci en vue d'une plus grande efficacité. L'appréciation des différentes fonctions de l'entreprise, leurs conditions de succès demandent des interventions successives dans chacune des fonctions, c'est pourquoi l'audit interne est plus souvent un audit opérationnel.

L'auditeur interne est mandaté par la direction pour examiner une activité de l'organisation, une filiale, une fonction, un processus. Il établit à cet effet un diagnostic attestant de son plus ou moins, bon fonctionnement avec des propositions d'amélioration.

L'audit interne exerce un examen et une appréciation sur la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation et de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées.

Toute démarche d'audit après les travaux préliminaires, s'intéressent à l'appréciation du contrôle interne, une étape importante dans le déroulement de l'audit, il conviendrait de s'y appuyer.

## **1.2- Le contrôle interne**

### **1.2.1- définitions du concept**

Le contrôle interne est un dispositif, un processus mis en place par la direction en vue de prévenir les fraudes malversations et erreurs susceptibles d'être commis par le personnel.

Le contrôle interne est aussi selon CNCC<sup>1</sup> «l'ensemble des contrôles administratifs et comptables que la direction met en œuvre afin d'assurer :

- \* la sauvegarde de son patrimoine ;
- \* la conduite ordonnée et efficace de l'entité ;
- \* la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et les états financiers (respect des principes comptables) ;
- \* la conformité des décisions avec la politique de la direction. »

A cela on peut ajouter les caractéristiques suivantes :

- la maîtrise de l'entreprise,

---

<sup>1</sup> Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes

- l'amélioration des performances,
- l'assurance de la bonne qualité de l'information produite.

### **1.2.2- Les objectifs du contrôle interne**

Selon IFACI (1978), les objectifs du système de contrôle interne consistent à assurer:

1. la fiabilité et l'intégrité de l'information,
2. le respect des politiques, plans, procédures, lois et règlement adoptés,
3. la sauvegarde des biens (patrimoine de l'entreprise),
4. l'utilisation rationnelle et efficace des ressources,
5. la réalisation des objectifs et les buts attribués à une activité ou programme ”

Un bon contrôle interne suppose la réunion d'un certain nombre de conditions entre autres :

- la définition de responsabilités, la délégation de pouvoirs et de coordination ;
- une organisation satisfaisante se caractérisant par :
  - \* un organigramme,
  - \* une description des fonctions,
  - \* une définition claire des pouvoirs et leurs limites ;
- une séparation des fonctions dans le but de prévenir toute fraude ou erreur et garantir à la fois l'efficacité dans le travail ;
- une mise en place des procédures formalisées dans un manuel, appliquées par un personnel compétent, impliquant une supervision du travail du personnel ;
- un accès aux biens limité à un certain nombre de personnes ;
- une production et une conservation d'une information satisfaisante du point de vue quantité et qualité<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> YAZI, 1999

L'aspect fondamental du contrôle interne s'observe à travers les procédures qui définissent les étapes de déroulement d'une opération et les tâches successives nécessaires à respecter par les responsables et les agents pour aboutir à un résultat efficace et efficient ou probant.

### **1.3- Les procédures**

Suivant le règlement relatif au droit comptable des Etats de l'UEMOA, " toute entreprise est tenue d'élaborer un manuel de procédures qui permet de garantir la fiabilité, la compatibilité et la comparabilité des informations. Ainsi, " toute entreprise doit disposer d'une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable, pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information" <sup>1</sup>

Que ce soit pour répondre à des normes de qualité ou à des impératifs de sécurité (réduction des risques) ou encore à des obligations légales et professionnelles, les organisations modernes décrivent leurs procédés de travail sous forme de procédures.

La formalisation par écrit des systèmes d'opérations, accroît la diffusion du savoir-faire. Elle a aussi des effets organisateurs et dynamiques. L'entreprise peut tirer des gains d'efficacité des procédures.

Une procédure est l'ensemble des règles qu'il faut appliquer strictement pour mener à bien une tâche, un travail ou des directives, ce sont des formalités auxquelles les responsables et le personnel sont soumis, dans une situation donnée. Pour une entreprise ces règles et formalités sont décrites dans un document appelé manuel de procédures.

---

<sup>1</sup>UEMOA, union économique monétaire ouest- africain  
SYSCOA, système comptable ouest- africain - normalisation comptable

Il trace le déroulement d'un ensemble d'actions visant à remplir une finalité globale. Cette finalité relève généralement d'une même fonction, au sein d'une même direction. Le contrôle est précis et il est facile de remonter à l'origine d'un fait, d'une information de situer les responsabilités des intervenants.

Selon HENRY et DAVERAT (1998) : " une procédure est également

- un enchaînement des tâches élémentaires standardisées
- déclenchées en amont par l'expression d'un besoin,
- et limitée en aval par l'obtention d'un résultat attendu.

Chaque procédure se présente donc comme une suite d'opérations effectuées séquentiellement par un nombre limité d'acteurs".

Une procédure permet pour chaque tâche de répondre à trois questions fondamentales :

- qui fait quoi ?
- comment le faire ?
- quand le faire ?

Le processus se découpe en tâches ou opérations successives qui sont à leur tour dissociables en gestes successifs. L'erreur et l'oubli étant des faiblesses humaines malheureusement survenant le plus souvent à l'improviste, l'existence d'une documentation écrite permettant à chacun de s'auto-contrôler et servir aussi d'aide mémoire est souhaitable.

Suivant les types d'entreprises et leurs activités, les procédures d'acquisition des biens et services, sont consignées dans les manuels ou cahiers de clauses administratives et comptables selon le cas.

Contrairement aux sociétés de droit privé dont les procédures sont conçues par les organes dirigeants, les sociétés du secteur public sont régies par des textes législatifs et réglementaires imposés aux dirigeants. En dépit de l'existence de ces textes, les

procédures sont décrites par les directions pour permettre l'exécution des tâches quotidiennes et la définition des responsabilités.

## **1.4 - Audit et procédures**

### **1.4.1- le concept d'audit des procédures**

La présence d'un manuel de procédures appuie l'auditeur qui, à défaut, serait obligé de les décrire. Elle facilite la méthodologie d'audit et présente, si les procédures sont fiables et bien appliquées des garanties nécessaires pour un processus, pour une fonction. En examinant les procédures, l'auditeur prend facilement connaissance des règles et des méthodes de gestion qui sont appliquées.

Une amélioration constante des méthodes de travail est devenue une nécessité compte tenu de l'évolution des techniques et de celle des conditions de marchés. Un audit permanent des procédures permet de juger de leur efficacité et leur bonne application et de procéder à une mise à jour si nécessaire.

L'audit des procédures peut alors être défini comme étant un diagnostic ou un examen mené par un professionnel, des processus, règles et méthodes de gestion en vue d'évaluer les garanties et les risques et de faire des recommandations et propositions de solutions.

Il y a cinq objectifs généraux<sup>1</sup> que chaque système comptable doit atteindre :

- 1- l'autorisation
- 2- l'enregistrement
- 3- la protection
- 4- le rapprochement
- 5- l'évaluation

---

<sup>1</sup> EWOLO A M (1995)

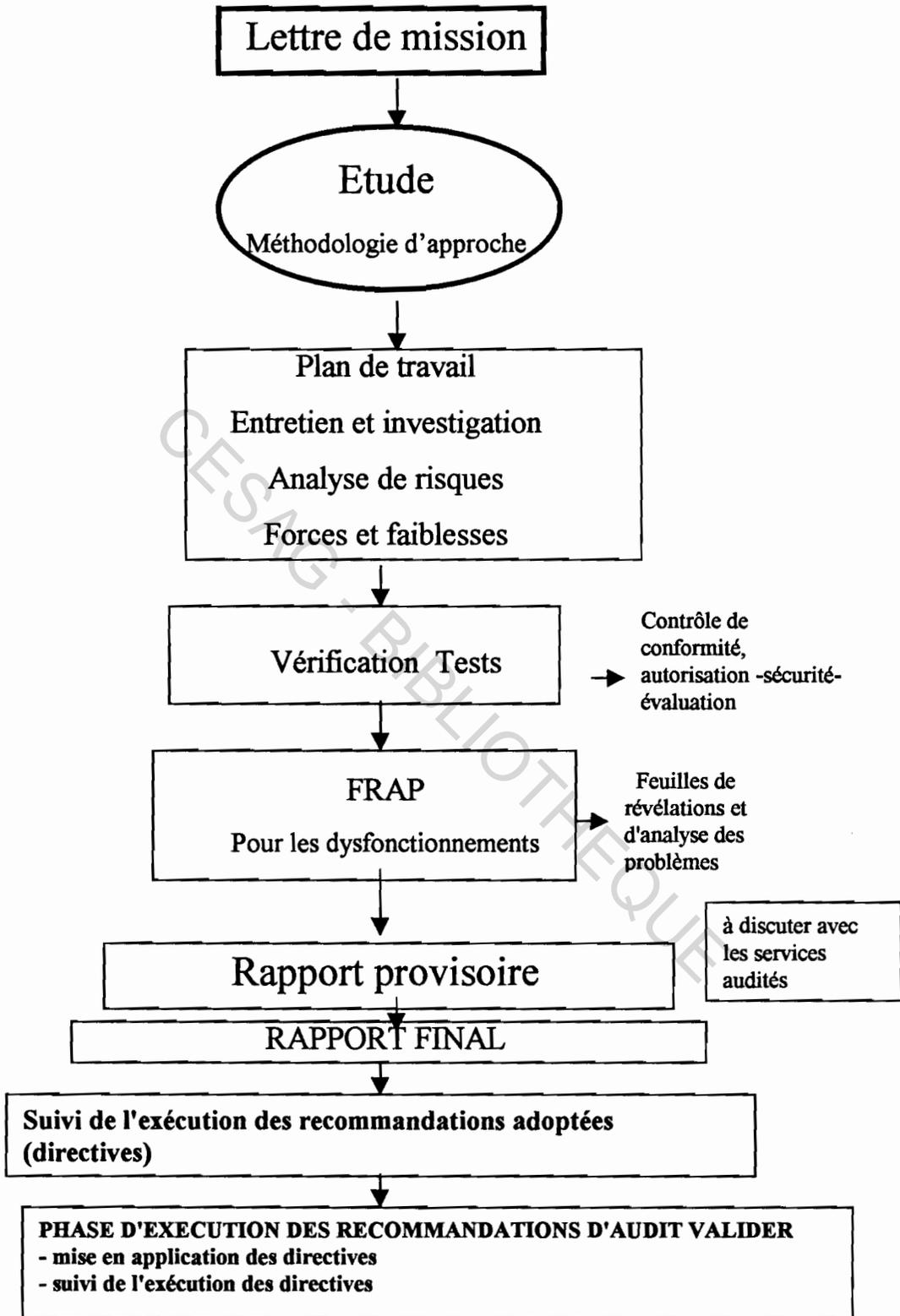
Les trois premiers fixent la hiérarchie dans le système, les responsabilités quant à l'exécution des opérations diverses. Le 4<sup>ème</sup> crée un lien entre le système de responsabilité établi entre les trois premiers et le 5<sup>ème</sup> objectif, l'appréciation, l'évaluation qui permet la détection des erreurs et des irrégularités. Pour faciliter l'évaluation d'un système, les objectifs généraux ont été traduits en objectifs spécifiques se rapportant aux divers secteurs d'activités des entreprises.

Cette appréciation et évaluation aboutissent à des suggestions et recommandations faites dans un rapport soumis et proposé par l'auditeur aux dirigeants qui ont commandité la mission d'audit.

#### **1.4.2- Méthodologie d'audit interne**

L'audit interne permet la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Les objectifs des auditeurs internes sont dans le cadre de cette révision périodique de vérifier si les procédures en place comportent des sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles. La méthodologie peut être schématisée ainsi :

Fig. N°1 : METHODOLOGIE D'AUDIT INTERNE



Source : service d'audit de la SNPAD.

Après ces définitions, nous allons décrire théoriquement les procédures.

## **Chapitre II- REVUE DES PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT**

L'importance de la fonction achat et les tâches qui y sont assumées sont telles que certaines sociétés disposent de structures qui s'occupent uniquement des achats, communément appelées Approvisionnement. Celles ci sont érigées soit en direction, soit en département suivant la taille de l'entreprise et de l'importance des approvisionnements. Le service approvisionnement est responsable normalement de tous les contacts avec l'extérieur pouvant aboutir à un contrat entre l'entreprise et ses partenaires extérieurs en matière d'achat.

L'objectif de la fonction achat est de répondre aux besoins de l'entreprise dans les meilleures conditions, c'est à dire au moindre coût et à juste temps entre autres.

Le processus d'achat peut être décomposé en plusieurs étapes à savoir :

- \* expression des besoins ( demande d'achat ),
- \* passation de la commande,
- \* réception des articles,
- \* stockage ou mise en consommation,
- \* réception de la facture,
- \* traitement de la facture et comptabilisation,
- \* paiement de la facture et comptabilisation du paiement

Les quatre dernières phases ne concernent pas la procédure d'achat mais elles sont la conséquence de la commande et de la réception des biens.

Cependant il faut distinguer les achats faits dans le cadre du marché public et les achats hors marché public, mais avant nous allons examiner les risques liés au processus d'achat

## **2.1- Contrôle interne et analyse des risques**

L'évaluation du contrôle interne constitue une étape fondamentale dans la démarche de l'auditeur, puisqu'il s'y appuie pour déterminer la nature et l'étendue de ses investigations. Les procédures sont une partie intégrante du contrôle interne et leur existence constitue une présomption de fiabilité puisqu'elles sont sensées intégrer les éléments de contrôle suffisants.

Le contrôle interne est mis en place par la direction pour assurer la protection de ses actifs, la fiabilité de ses informations et l'utilisation efficace de ses moyens humains, et matériels. Un contrôle interne efficace empêche ou diminue l'ampleur des erreurs, fraudes ou malversations, évite également à la structure les pertes inutiles puisqu'il permet de les prévenir sinon les détecter sans retard.

Traditionnellement on distingue les fonctions d'exécution, d'autorisation, d'enregistrement et de contrôle. Le contrôle interne vise à séparer les fonctions qui sont incompatibles. Sont considérées comme fonctions incompatibles celles qui, effectuées par la même personne l'induiraient probablement en état de commettre une fraude, une irrégularité, ou des erreurs, sans que celles-là puissent être détectées par le système mis en place.

Par exemple :

- la personne qui demande l'achat (demandeur -exécution) ne doit pas l'autoriser (l'autorisation), elle ne doit pas non plus établir le bon de commande (exécution).
- le bon de commande ne doit pas être signé (autorisation) par celui qui l'établit (exécution),
- le titre de paiement ne doit pas être établi par le signataire.

Enfin en matière d'achat le contrôle interne implique la coordination des points suivants :

- une séparation des fonctions incompatibles en vue d'éviter les fraudes et les détournements pour la sauvegarde et la protection du patrimoine ;
- une assurance de l'existence d'une ligne de crédit budgétaire pour le besoin exprimé ;
- une assurance que les commandes répondent à un besoin réel dûment exprimé par le service utilisateur et sur la base d'un budget disponible ;
- l'existence d'un procédé de vérification que les réceptions correspondent bien aux commandes au point de vue de la qualité, de la quantité et du délai de livraison et que la commande corresponde à une demande réelle de l'entreprise ;
- l'assurance que les retours sur achats de même que les anomalies, les avaries, les manquants font l'objet de contrôle et un suivi régulier en vue de l'obtention des avoirs y afférents ;
- l'assurance que les factures reçues des fournisseurs font l'objet de vérification suffisante conformément aux commandes et aux réceptions et sont approuvées par des responsables habilités.

### **2.1.1- L'analyse des risques liés au processus d'achat**

Le cycle achat fournisseur regroupe toutes les actions élémentaires qui vont de l'expression du besoin au paiement de celui-ci, en passant par l'émission d'un bon de commande, la réception de la marchandise commandée ( ou la réalisation de la prestation ), le contrôle de la marchandise réceptionnée, en quantité, en qualité et par rapport au délai de livraison, avec celle commandée et facturée, la réception et le contrôle de la facture du fournisseur, l'enregistrement de la dette correspondante en comptabilité, la décision de payer, la préparation, l'émission et la comptabilisation des titres de paiement.

Il y a risque lorsque les moyens mis en œuvre par l'entreprise ne permettent pas de déceler les erreurs ou irrégularités et si les dispositifs mis en place n'assurent pas l'acquisition des articles auprès du meilleur fournisseur dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de livraison.

### **2.1.1.1- Par rapport aux expressions et la justification des demandes :**

Le risque principal est l'<sup>Dix</sup>existence des achats non nécessaires et non autorisés : pour ce faire, il est obligatoire que toute demande d'achat soit signée d'un responsable autorisé du service émetteur. La liste des <sup>dispositifs</sup>personnes signataires doit être disponible au service des achats.

La demande d'achat doit faire référence à une autorisation de dépense (budget) avec la signature du gestionnaire habilité, comporter les prescriptions techniques du produit demandé pour certains types d'achat, prévoir l'aval des spécialistes pour quelques types d'achat (Informatique, Bureautique).

La demande d'achat doit toujours provenir de l'utilisateur et être justifiée par un besoin réel budgétisé. Le risque de non suivi des demandes d'achat peut être évité avec leur pré - numérotation.

Pour une bonne administration des achats, il faut que les responsabilités entre acheteur et utilisateur soient bien définies. L'utilisateur ne doit pas tenir le rôle de l'acheteur ( ce qui n'est pas son métier).

### **2.1.1.2 - La préparation de l'achat**

Les risques sont multiples et vont du <sup>Risk</sup>choix erroné du fournisseur (non compétent du point de vue fourniture en qualité et en quantité) à la surévaluation des factures.

Afin de les éviter, il convient de faire :

- l'appel d'offres<sup>1</sup> ou la consultation après études préalables du marché sur document spécial (demande de prix), avec une bonne définition des spécifications dans le cahier de charges (qualité des articles ou des prestations demandées) ;
- la justification économique du choix avec comme référence le prix du marché ou juste prix apprécié (calcul d'un prix logique) ;
- une vérification par le responsable du service achat que les comparaisons se font sur coût total (transport, emballages, contrôle, conditions de paiements) ;
- une attribution d'un numéro fournisseur uniquement à ceux sélectionnés avec référence aux produits concernés (fichiers fournisseurs sélectionnés) ;
- et enfin, il faudrait disposer d'un fichier de cotation des fournisseurs (qualité des produits, respect des délais, services rendus)

Cependant, l'utilisateur pourrait avoir la possibilité d'effectuer certains achats directement de faible montant pour pouvoir répondre à un besoin à temps et même réduire les coûts. Ces opérations sont limitées sinon le risque d'émiettement des besoins serait élevé.

Cette possibilité doit être clairement autorisée par les procédures.

### **2.1.1.3 - Confection et envoi de la commande**

Les risques à ce niveau sont les imitations des signatures, les ruptures des séquences de numérotation des commandes, les différences entre commandes et demandes sur le plan qualité, quantité et prix ; les commandes peuvent porter sur des achats non autorisés et non budgétisés si le contrôle n'est pas efficace.

Les dispositions nécessaires à prendre pour éviter ces risques sont :

- une liasse commande unique pour la société, prénumérotée et comportant des conditions générales d'achat régulièrement mises à jour ;

<sup>1</sup> Processus de mise en concurrence pour les achats importants

- la mise à disposition de liasses de commandes uniquement au personnel autorisé à effectuer les achats, et le stock devra être gardé par le responsable hiérarchique ;
- l'impossibilité d'émettre une commande sans demande d'achat entièrement remplie (éviter au maximum les demandes d'achat de régularisation ), sans disponibilité budgétaire ;
- la vérification contradictoire des termes de la commande avant envoi aux fournisseurs;
- le visa du ou des signataires autorisés à engager la société vis à vis d'un tiers, disposer de la liste nominative régulièrement mise à jour ;
- le contrôle systématique du retour des accusés de commandes et de leur complète conformité avec des conditions d'achat de la société.

#### **2.1.1.4- La réception de la marchandise et son transfert en stock**

Les risques courus à ce niveau sont la non conformité : quantité, qualité, prix et délai, les doubles entrées en stock. Les dispositions de contrôle nécessaires à ce niveau sont :

- la mise à la disposition du service réception d'un exemplaire de la liasse commande permettant d'effectuer à la réception des articles les contrôles de conformité, en quantité et en qualité avec les termes de la commande ;
- l'émission d'un bon de réception ;
- les contrôles des autres clauses (délais, emballages)
- la tenue d'une fiche de stock.

#### **2.1.1.5 – La réception, comptabilisation et paiement de la facture**

La facture doit correspondre à une prestation autorisée sinon il existerait des risques d'achats non autorisés, d'achats personnels ou ne correspondant pas aux besoins de

la société. On peut noter aussi des paiements non autorisés ou des doubles paiements. A cet effet, il faut :

- un point unique de réception de toutes les factures qui seront directement imputées à la comptabilité avec un numéro interne de réception.
- une procédure d'autorisation de règlement " bon à payer " formalisée avec une liste des personnes autorisées à établir,
- une indication de la référence de l'enregistrement et du règlement sur la facture,
- l'existence des procédures de signature des ordres de paiement,
- le dépôt au service comptabilité d'un exemplaire du bon de commande,
- l'existence de contrats formalisés et valables (durée, objet, signatures),
- l'existence d'un suivi de la prestation réalisée (état de pointage, respect des termes).

#### **2.1.1.6- La réception, comptabilisation et paiement de la facture d'avoir :**

Les risques sont principalement la non imputation des avoirs sur les factures suivantes, l'autorisation des avoirs pour des montants différents de ceux demandés.

Pour diminuer ces risques, il faut toujours l'existence des pièces tel que le bon de réception, le bon de réclamation, la facture initiale et la facture d'avoir, l'approbation de l'avoir par les services concernés, et une procédure d'enregistrement des avoirs à recevoir et de classement des avoirs.

Le paiement est effectué par le trésorier (paiement par la caisse), le titre de paiement signé ne retourne plus à ceux qui l'ont établi et est remis par le secrétariat au bénéficiaire avec décharge de celui ci.

Enfin pour les rabais de fin d'année, la mise en œuvre d'une procédure de calcul se basant sur les accords contractuels avec les fournisseurs s'avérerait nécessaire.

### **2.1.1.7- Les risques en matière de gestion des stocks**

Les risques liés à la gestion de stocks sont entre autres, les montants des stocks non justifiés, l'importance des besoins en fonds de roulement, la détérioration de stocks, le détournement, les pertes ou les vols.

Le magasinier doit faire un rapprochement régulier entre les entrées, les sorties et le stock existant, faire un état de mouvements des stocks comparé à l'inventaire. En cas de différence entre stock théorique et stock physique, il faudrait procéder à une remontée d'informations. Ainsi, il serait nécessaire de :

- faire des visites permettant de déceler les produits obsolètes ou dégradés et de faire un ajustement de la valeur des stocks à rotation lente par une personne autorisée ;
- avoir une règle de calcul des provisions pour rotation lente, pour dépréciation technique et pour hausse de prix.

En matière d'inventaire, il faut :

- une séparation des fonctions comptage et saisie, aussi le manutentionnaire ne doit pas inventorier seul sa zone habituelle de travail ;
- faire un double comptage, de procéder à la numérotation chronologique des feuilles de comptage, vérification de la remontée exhaustive des fiches de comptage à la personne autorisée à faire la saisie ;
- la réalisation d'une étude d'optimisation de stocks : suivi au niveau global et par article, détermination du stock minimum, des quantités optimales de réapprovisionnement, taux de rotation des stocks, règle de rangement des stocks ;
- la protection du parc de stockage contre le vol, alarme, mise sous clé des articles de valeur, accès limité aux personnes autorisées, assurances des locaux, etc.

En milieu informatique, il sera utile d'avoir une protection des accès au fichier stock et au système de mise à jour ; l'incrémentation automatique des bons d'entrée et de sortie.

Pour s'assurer de l'existence d'un bon contrôle interne, l'auditeur à cause de la multiplicité des opérations d'achats sur la période considérée, procède par des tests. L'audit des procédures intègre la vérification du respect des lois et autres textes réglementaires régissant les procédures. Ces tests sont essentiellement des tests de conformité, d'existence et d'évaluation.

L'établissement des échantillons représentatifs orientés ou aléatoires, soit par la méthode des 20/80, soit par la table de hasard ou la méthode des pas, permettra d'effectuer des vérifications de conformité, d'existence et d'évaluation sur la base d'un questionnaire souvent préalablement établi.

## **2.1.2- Les tests**

### **2.1.2.1- Les tests de Conformité**

Les achats des biens et services doivent être conformes aux procédures décrites c'est à dire, que les biens et services sont achetés sur autorisation, les D A doivent être prénumérotées pour leur prise en compte exhaustive, les articles livrés et reçus sont conformes aux commandes et aux demandes d'achats du point de vue qualité et quantité et conformément aux lois et décrets en vigueur. Il est aussi nécessaire de s'assurer que les BL sont visés par le président de la commission de réception, que les certificats de réception sont visés par tous les membres de la commission de réception. Le test fera également un rapprochement entre les BL/ BC/ BR.

Ces tests permettront de déterminer les forces et les faiblesses des procédures.

### **2.1.2.2- Les tests d'existence**

Les tests devraient confirmer ou infirmer si les opérations d'achat sont réellement celles de l'entité et sont pour le compte de l'entité et expriment la politique de l'entité.

### **2.1.2.3- Les tests d'évaluation et enregistrement**

Sur la base des factures, il faudrait tester :

- l'exactitude arithmétique : les additions, les multiplications,
- le calcul de la TVA,
- l'enregistrement correct du montant des factures, pour la bonne période en respectant le principe de la séparation des exercices, si les achats sont comptabilisés sur une période qui ne les a pas vus naître, il y aura surévaluation ou minoration du résultat.

## **2.2 - Descriptions des procédures achats**

Les procédures d'achats doivent apporter des sécurités pour la sauvegarde de l'intérêt de la société ; pour cela, l'existence d'un contrôle interne est une nécessité pour éviter les risques de pertes.

### **2.2.1 - Achat hors marché**

L'activité d'achat auprès des fournisseurs est décomposée comme suit :

#### **2.2.1.1-expression et justification du besoin**

La demande d'achat ( DA ) est exprimée et établie par le service utilisateur, après autorisation budgétaire, elle est établie à partir d'un imprimé standard et prénuméroté, signé par la personne autorisée qui peut être soit le chef de service

demandeur, soit le chef de département, soit même le directeur suivant les montants du besoin. L'imprimé de la DA comprend : le numéro de la DA, le nom du service utilisateur, la nature du besoin, les visas ou signatures des personnes autorisées, la date. Elle est faite au moins en trois exemplaires dont un pour le service achat, un pour l'émetteur pour archivage et un dans le circuit des signatures.

### **2.2.1.2- préparation de l'achat et envoi de la commande**

Avant de transformer la DA en commande, le service achat s'assure tout d'abord de sa validité, en vérifiant la signature qui y est apposée et la disponibilité en stock. Les imprimés des commandes doivent comprendre certains renseignements comme le prix, la quantité, la qualité, les conditions de transport, les conditions de paiement. La commande est envoyée en liasse d'au moins quatre exemplaires de commande unique pour la société, prénumérotée, destinée :

- un au service utilisateur, pour la vérification de sa conformité avec la demande initiale,
- un au service comptabilité, pour vérifier la conformité entre commande et facture fournisseur (à son arrivée) lors de sa mise en paiement,
- un au service réception qui permettra de vérifier les spécificités des produits à recevoir et planifier l'utilisation de l'aire de réception,
- un au fournisseur, pour passer la commande.

### **2.2.1.3- réception des articles et entrée en stock**

La réception des articles est faite par le service réception (magasinier ou chef de service gestion des stocks) disposant d'un exemplaire du bon de commande permettant d'effectuer le contrôle de conformité (en quantité et en qualité, délais de livraison, emballages etc.), avec les termes de la commande. La réception est faite en présence d'une commission composée du demandeur, de l'acheteur, d'un

spécialiste si nécessaire pour la vérification de la qualité, du réceptionnaire (magasinier ou représentant du service gestion des stocks).

Un bon de livraison en liasse reçu du fournisseur et visé par les membres de la commission de réception qui est supervisée par le service achat. Un bon de réception en liasse également est établi par le magasinier sur la base de l'article reçu.

Il sera procédé à une actualisation des fiches de stocks en quantité et en valeur suivant la méthode d'évaluation retenue en fonction de l'article entré en stock.

En système informatisé, il doit être fait une entrée sur écran informatique formalisé et un rapprochement avec le bon de réception et le bon de commande.

En cas de non-conformité ayant fait l'objet de réclamation, la procédure (2.2.1.7) suivante sera appliquée.

#### **2.2.1.4-Réception et traitement de la facture**

Le fournisseur envoie directement les factures en liasse (au moins 4 exemplaires) à la comptabilité par le biais de la direction dont le secrétariat qui procède à une numérotation interne des factures et à l'apposition de la mention originale et copie sur les exemplaires.

Le service comptabilité devrait tout d'abord vérifier avant toute opération d'enregistrement les éléments prix, quantité, montant de la facture conformément à la demande d'achat, au bon de commande et au bon de réception. Ces documents lui parviennent par trois voies différentes :

- l'exemplaire de la DA revêtu des signatures autorisées, reçu après traitement par acheteur,
- une copie du bon de commande au fournisseur transmise par le service achat,
- le bon de réception, émargé par le réceptionnaire ou l'utilisateur par les circuits internes.

Après les contrôles D A/ factures / bon de commande / bon de réception par le chef comptable et d'autres responsables autorisés (DAF ou autres ) et leurs visas " bon à payer ", la facture est prête pour comptabilisation.

### **2.2.1.5- Comptabilisation de la facture**

A partir de la facture visée pour le paiement, le comptable fournisseur vérifie le code fournisseur pour imputation dans le bon compte conformément aux principes comptables notamment en matière d'imputation des charges :

- par nature dans un compte d'achat ou de frais généraux,
- sur le bon exercice.

Le code taxe est vérifié pour la récupération de la TVA, s'il doit y avoir récupération L'analyse des comptes fournisseurs sera effectuée ainsi que l'établissement mensuel d'une balance fournisseur.

### **2.2.1.6- Paiement et comptabilisation de la facture**

Au vu de la facture du fournisseur sera rapprochée au bon de commande préalablement reçu dès la commande, il sera procédé à la vérification du libellé de règlement (le nom du bénéficiaire et l'échéance). Le titre de paiement est signé en deux étapes, première signature autorisée et deuxième signature autorisée suivant les montants. Il sera ensuite apposé sur la facture la mention "payée". Pour les règlements par chèque, le libellé sera reporté sur le talon de chèque de même que les visas et signatures faits uniquement à partir des pièces justificatives du paiement. Les numéros de compte seront vérifiés (comptes fournisseur et de trésorerie correspondants).

### **2.2.1.7- La réclamation de l'avoir**

Si la marchandise n'est pas conforme à la commande ou à la facture, on ajoute une dernière étape qui est la réclamation qui suppose,

- soit le retour des articles pour non-conformité,
- ou soit la réclamation pour quantité incomplète, le fournisseur peut accepter ou non d'envoyer le complément,
- si malgré la différence de qualité et prix par rapport à la commande, la marchandise est acceptée, il est alors réclamé une facture d'avoir.

#### **a- demande d'avoir**

En cas de non acceptation des articles pour cause de non conformité au bon de commande et de livraison, il est établi un bon de réclamation (en liasse ) pour accompagner les articles retournés ou pour une demande d'avoir; une copie reste à la gestion des stocks et une copie va à la comptabilité.

#### **b- réception de l'avoir**

La facture d'avoir est envoyée comme la première facture par le fournisseur à travers le secrétariat de direction qui l'impute directement à la comptabilité, elle doit être accompagnée de la facture initiale et du bordereau de retour ( bon de réclamation). Le comptable fournisseur effectue un rapprochement entre ces différents documents, l'avoir est visé pour accord par les signataires autorisés (chef comptable et DAF) pour permettre sa comptabilisation.

#### **c- L'encaissement et la comptabilisation de l'encaissement de l'avoir**

Il sera effectué un rapprochement entre le moyen de paiement et l'avoir dûment visé et effectué régulièrement un suivi des avoirs non payés. La comptabilisation de

l'encaissement de l'avoir se fait à partir des pièces justificatives (Bon de réception, bon de réclamation facture initiale, facture d'avoir) et implique un examen périodique du compte fournisseur.

#### **d- Le classement des documents**

Un classement chronologique d'un exemplaire de la facture est nécessaire en même temps que les dossiers fournisseurs : factures, bons de réception, bons de livraison.

### **2.2.1.8- La gestion des stocks**

Le service gestion des stocks est responsable des articles une fois le bon de réception établi. Les sorties des articles ne sont faites que sur présentation de demandes de consommation dûment établies par le service utilisateur, les livraisons font l'objet de bons de sortie (en trois copies minima) signés par le responsable de gestion de stocks, numéroté chronologiquement, visé par le demandeur à la sortie de l'article pour éviter les sorties non autorisées ou sans objet. Une copie du bon de sortie est donnée au demandeur, une au service gestion des stocks, une à la comptabilité.

Si l'article n'est pas en stock, la demande d'achat est établie suivant la procédure citée au point 2.1 de ce chapitre, sinon un bon de sortie est établi en trois exemplaires au moins.

Les sorties comme les entrées sont régulièrement mentionnées sur la fiche de stocks, valorisées au coût prédéterminé par la méthode d'évaluation en vigueur soit le coût unitaire moyen pondéré (CUMP) ou soit le premier entré et premier sorti (FIFO).

### **2.2.1.9- La comptabilisation des factures d'achats et leur paiement suivant le SYSCOA**

Pour la comptabilisation de la facture et du paiement de celle-ci (facture d'avoir), le compte 60 achats est débité du montant hors taxe de la facture d'achat par le crédit du compte fournisseur ou trésorerie. Les achats d'immobilisation sont enregistrés dans les comptes d'immobilisations concernés.

Pour les rabais remises, ristournes

(hors factures) et les retours de marchandises par facture d'avoir, le compte 60 est crédité en cours d'exercice par le débit des comptes fournisseurs ou tiers concernés.

Le compte 603 regroupe les variations de stocks qui sont évaluées différemment suivant les systèmes d'inventaires :

- **L'inventaire intermittent** : Le compte 603 variation de stocks des biens achetés est, débité de la différence entre SI - SF par le crédit du compte stocks concerné. Il est crédité de la valeur du stock final (SF) pour sa valeur d'inventaire ou de la différence entre SF-SI par le débit des comptes stock concernés.
  
- **L'inventaire permanent** : Le compte 603, variation des stocks des biens achetés, est crédité en cours d'exercice, des entrées en stocks par le débit des comptes de stocks concernés. Il est débité en cours d'exercice des sorties de stocks par le crédit des comptes de stocks concernés. A la clôture de l'exercice le compte 603 est crédité des différences en plus constatées entre inventaire comptable et inventaire physique par le débit des comptes concernés.

Le compte variation des stocks des biens achetés peut être contrôlé à partir de l'inventaire ou du décompte physique et de l'évaluation sur fiche de stock.

Le compte 610 transport sur achat, 62 et 63 services extérieurs A et B sont débités par les crédits des comptes tiers ou de trésorerie, concernés. Les frais d'acquisition directement rattachables aux immobilisations sont enregistrés dans les comptes de la classe 2.

Les comptes 60 (602 achat de matières premières, 601 achats de marchandises, 604 achats stockés de matériel, 605 Autres achats) enregistrent le montants hors taxes des factures d'achats et la valeur des retours de matériel, fournitures ainsi que les rabais, remises et ristournes hors factures obtenus des fournisseurs de biens.

Sont crédités les comptes 40 (401 fournisseurs, dettes en comptes ; 402 fournisseurs effets à payer ; 408 fournisseurs, factures non parvenues, 409 fournisseurs débiteurs) des montants des factures d'achats, de biens ou de prestations de service. Ils sont débités du montant des avances, acomptes ou retenues de garantie, versé aux fournisseurs ainsi que les règlements effectués sur factures, pour les montants des factures d'avoir reçues pour retour de marchandises aux fournisseurs. Sont encore débités des rabais, remises et ristournes sur achats obtenus hors factures et des escomptes de règlement, obtenues.

La TVA est enregistrée au compte 445 TVA facturée sur achat en contrepartie du compte fournisseur ou celui de la trésorerie correspondant ( voir annexe).

### **2.2.2- Achat dans le cadre du marché public**

Les sociétés du secteur public sont assujetties à la réglementation des marchés publics (décrets n°82-690 du 07 septembre 1982, modifié par le décret n°257/ME du 11 mars 1988 pour les sociétés nationales au Sénégal). A ces textes s'ajoutent des notes de service de la direction générale en complément de procédures.

Au vu de ces textes sur lesquels nous nous référerons par la suite, quatre types d'engagements peuvent être contractés par la société avec les fournisseurs :

- les marchés devant obligatoirement faire l'objet d'appel d'offres,
- les marchés faisant l'objet de consultations limitées (adjudications),
- les marchés faisant l'objet d'entente directe avec le fournisseur,
- le cas particulier des travaux supplémentaires

### **2.2.2.1- Définition**

"Les marchés publics sont des contrats relatifs aux travaux, fournitures ou services conclus par l'Etat, les établissements publics ou les collectivités locales à l'exclusion des concessions."<sup>1</sup> Les marchés peuvent être modifiés par les avenants suivant les conditions bien précises.

Le processus de passation de marché public est valable et même obligatoire pour un certain seuil des achats bien défini par les autorités compétentes.

Pour le Sénégal ce montant passe de 3.000.000 à 8.000.000 aussi bien pour les fournitures que pour les travaux et les services, mais cependant pour les sociétés nationales ce montant est révisé par celui de 1988 qui les fixe comme suit :

- pour les dépenses relatives aux prestations de services et à l'exécution des travaux d'un montant supérieur à dix millions (10.000.000) de FCFA ;
- pour les achats de fournitures dont les montants excèdent vingt millions (20.000.000) de FCFA.

Pour les véhicules le marché est obligatoire lorsque leur cylindre excède 125 centimètres cubes

Les dépenses inférieures à ces montants et supérieures à 3 millions font l'objet de bon de commande ou de lettre de commande après appel écrit à la concurrence.

---

<sup>1</sup> Définition donnée dans le décret n°82-690 du 7/11/82 portant réglementation du marché public au Sénégal

L'administration ne doit pas contracter pour une durée de plus d'un an sauf pour les marchés de clientèle (fournitures de bureau, de denrées alimentaires, d'entretien, de carburant) qui peuvent aller jusqu'à trois ans et sont renouvelés par avenant <sup>1</sup>

La procédure d'appel d'offres est lancée pour les achats atteignant ces montants. Il est obligatoire pour les achats répétitifs (marchés annuels et les contrats).

### **2.2.2.2 - les appels d'offres**

L'appel d'offres est une procédure par laquelle l'essentiel des achats doit faire l'objet, conformément à la réglementation en vigueur. Son but est d'obtenir les meilleurs prix et conditions d'achats grâce à la mise en concurrence sérieuse et efficace des fournisseurs. Les étapes principales de la procédure d'appel d'offres sont :

#### **- la rédaction des termes de référence**

C'est le service maître d'œuvre (utilisateur) qui rédige les termes de référence qui sont définies dans le cahier de charges dans lequel il donne les spécifications techniques de la demande. Le cahier de charges accompagne le dossier d'avis d'appel d'offres.

L'appel d'offres est rédigé par le service achat (ou service marché<sup>2</sup>) qui s'assure que la demande de l'utilisateur est clairement décrite avec toutes les précisions nécessaires sur la demande et en conformité avec les textes législatifs.

L'avis d'appel d'offres est publié officiellement avec un délai maximal de souscription.

#### **- La présélection des fournisseurs**

##### **\* fichier fournisseurs**

<sup>1</sup> décret n° 82-690/ME du 07 septembre 1982

<sup>2</sup> dans les structures où il existe

Seuls les fournisseurs homologués dont la qualité de prestation a été déjà testée par une entreprise de la place (qui délivre une attestation de travaux bien exécutés) seront retenus. Le nombre des fournisseurs doit être suffisamment élevé pour que la concurrence puisse jouer largement. Dans ce cas les acheteurs doivent perpétuellement chercher de nouveaux prospectus. La liste des fournisseurs doit exclure les sociétés concurrentes ou celles possédant des participations ou étant administrateurs dans une société concurrente pour éviter les risques de mauvais choix. Par ailleurs l'acheteur doit s'appuyer sur les utilisateurs pour découvrir de nouveaux fournisseurs si ces derniers suivent l'évolution de leur domaine d'activité, consulter les revues et annuaires professionnelles, visiter des foires et expositions, participer à des congrès.

#### **\* critères de sélection**

Les critères de sélection des fournisseurs sont essentiellement d'ordre technique et financier, c'est à dire le fournisseur qui répond le mieux d'abord aux prescriptions techniques et ensuite qu'il soit le moins disant. Par ailleurs, il est bon de connaître : le climat social au sein de l'entreprise fournisseur, sa situation géographique par rapport à la société.

Mais avant toute chose le fournisseur doit être en règle vis à vis du fisc, par rapport aux collectivités publiques et aux autres organismes publics. Toutes les réponses partielles sont non compétitives et méritent d'être éliminées.

#### **- la préparation des dossiers d'appel d'offres**

L'avis d'appel d'offres doit faire connaître entre autres l'objet du marché, les conditions auxquelles doivent répondre les offres et éventuellement le règlement du concours organisé, la date et le lieu de réception des offres et les justificatifs (dossiers administratifs) à fournir concernant les qualités et les capacités exigées du

soumissionnaire. Le dossier d'appel à la concurrence doit préciser les conditions des avances qui ne sauraient être dépassées dans le marché.

En effet les retenues de garanties sont exigibles dans les marchés et définies dans les cahiers de charges. Il s'agit de la caution provisoire et définitive. Les cautions solidaires peuvent être acceptées pour la souscription. Les conditions d'avances et d'acomptes à verser, y sont spécifiées.

Ces avances ne sauraient dépasser, celles définies dans le cahier de charges. Le montant total ne peut en aucun cas dépasser 60 % du montant initial du marché et au moins 15 % de celui – ci ( cas du Sénégal) et le titulaire du marché doit fournir des justificatifs que les travaux, fournitures ou services à exécuter nécessite la réalisation des installations, soit l'achat, la commande ou la fabrication par elle-même de matériel ou outillages importants.

Il est aussi précisé la nature et la durée de la garantie technique dont le marché fait objet de la part du titulaire.

#### **- la publication de l'avis d'appel d'offres**

L'avis d'appel d'offres est publié quinze jours avant la date limite de réception des offres, ce délai peut être réduit à 10 jours et même 5 jours en cas de procédure d'urgence.

L'appel d'offres ne sera lancé et publié que lorsque l'acheteur a l'intention ferme d'acheter, c'est à dire qu'il dispose d'une ligne budgétaire en plus de la nécessité de satisfaire le besoin. Sinon il va faire payer des frais de dossier d'appel d'offres aux fournisseurs inutilement. La date limite de soumission est fixée et correspondra au jour d'ouverture des plis. Ce délai doit être suffisant pour permettre aux fournisseurs de bien étudier le dossier. Toutes les réponses hors délai sont éliminées ou acceptées sur autorisation de l'autorité compétente, si elles permettent de remplir les conditions

de mise en concurrence (dans le cas des réponses en nombre insuffisant). Un report de la date limite de souscription, pourrait être admis à condition que tous les fournisseurs ayant déjà soumissionné soient avisés.

Que ce soit pour initier un marché ou pour élargir un marché fournisseur existant, l'acheteur doit faire connaître aux fournisseurs potentiels l'essentiel des caractéristiques d'approvisionnement de l'entreprise. Une caution provisoire est exigée du fournisseur au moment de la souscription en attendant la caution définitive s'il devient titulaire du marché.

#### **- l'ouverture des plis et dépouillement des offres**

Les offres sous plis fermés sont bien gardées par une personne différente de l'acheteur. Elles ne sont ouvertes et horodatées, jusqu'à l'expiration du délai fixé dans l'avis d'appel d'offres, en présence d'une commission qui comprend, entre autres, l'acheteur et le demandeur et pour plus de transparence, les fournisseurs (uniquement pour l'ouverture des plis). Le choix du fournisseur peut porter sur le mieux disant ou moins disant. Cependant pour des raisons tout à fait légitimes l'acheteur peut porter son choix sur un autre fournisseur. Les raisons qui motivent cette décision sont le plus souvent relatives aux questions de qualité de produit ou de délai de livraison.

Les négociations ne sont admises qu'avec le fournisseur sélectionné après examen des différentes offres.

Le choix du moins disant intervient généralement dans les marchés où le critère d'éligibilité technique est opéré, et dès lors qu'une entreprise est qualifiée techniquement, c'est l'offre la moins disant sur le plan financier qui est choisie.

Le mieux disant est avancé généralement lors des marchés faisant intervenir à la fois une technicité approuvée, une qualité des produits à utiliser ; c'est la combinaison de sécurité, qualité, prix et professionnalisme qui est sanctionnée dans ce cas.

Le marché est rédigé et approuvé par l'autorité compétente au plus tard dans les dix jours qui suivent l'approbation des PV d'attribution.

**- l'évaluation des offres,**

La commission peut charger un comité technique d'étudier les offres. Cette étude fait l'objet d'un rapport fait par ledit comité, après avoir éliminé les offres non conformes à l'objet du marché, choisit l'offre qu'elle juge la plus intéressante, elle tient compte à cet effet de la valeur technique des garanties professionnelles et financières présentées par chacun des candidats et des délais d'exécution. Elle tient également compte des prix des prestations notamment pour les marchés à prix unitaires après avoir redressé les erreurs affectant le montant de la soumission. Notons que le processus de notation et de classement avait été préalablement communiqué à tous les fournisseurs.

**- délai de passation de marché**

Le service chargé de l'achat doit fixer un délai moyen s'écoulant entre la réception des demandes d'achats, le lancement et le traitement des appels d'offres avec indication de délais maxima et minima par catégorie d'achats ou par catégorie d'utilisateurs. Cela déterminera la validité des offres

**- l'attribution du marché**

Après réception du PV du groupe technique, les offres techniques retenues et les offres financières sont examinées par la commission d'attribution (CSM) en vue de choisir le mieux disant c'est à dire la meilleure offre technique au meilleur prix. Un PV d'attribution est dressé par le bureau des marchés assurant le secrétariat de la CSM qui sera soumis à l'approbation du DG. Après approbation le marché est rédigé par le maître d'œuvre accompagné d'un rapport de présentation à l'attention du DG.

Comme pour le rapport technique, le PV issu de la commission de marchés demeure des propositions, le Directeur Général est souverain pour la décision finale.

Pour les marchés supérieurs à cinq cent millions, il faut nécessairement l'approbation du conseil d'administration qui est l'instance souveraine.

#### **- gestion du contrat**

Elle implique un suivi régulier sur lequel nous reviendrons dans notre développement.

Les contrats à long terme (plus de cinq ans) peuvent être signés si cela représente un avantage particulier de coût et de qualité (cas des nettoyages, gardiennage), ceci pour éviter de négocier chaque année et d'expliquer et même apprendre aux fournisseurs les procédés de l'entreprise.

Les contrats à long terme doivent faire l'objet d'approbation par une autre fonction tel le contrôle de gestion par mesure de prudence et de suivi d'exécution.

#### **2.2.2.3- Adjudication ( DRP )**

Elle s'applique " au marché portant sur des prestations d'un type courant qui peuvent être livrées, sans inconvénient, à une concurrence illimitée et dont il est possible de définir toutes les spécifications dans le dossier d'appel à la concurrence avec une précision suffisante pour que les prestations ne se différencient que par le prix demandé ”.

#### **2.2.2.4- Entente directe**

La possibilité est offerte aux sociétés nationales de négocier directement avec un fournisseur ou un prestataire de service. Le montant autorisé est fixé par le décret

d'application et la note 238 du 26 mars 1988/PAD mentionnées dans les procédures et dont nous n'avons pas eu accès.

### **2.2.2.5- Les points de contrôle nécessaires pour la bonne exécution des marchés**

Pour qu'un appel d'offres soit valide, il faut :

- le respect des délais de lancement d'avis d'appel d'offres,
- la consultation des fichiers fournisseurs agréés actualisés pour un bon choix,
- la réception des propositions d'au moins trois fournisseurs. Ces propositions doivent- être écrites pour obtenir des engagements fermes des fournisseurs,
- l'existence d'un dossier d'appel d'offres, des rapports techniques, les PV de dépouillement et d'attribution, signés par les personnes autorisées, le rapport de présentation du marché et enfin le marché approuvé par le DG ou le PCA suivant le cas,
- un délai minimum pour la passation du marché.

#### **- La détermination du taux de couverture des marchés :**

C'est la part des achats effectués après appel d'offres valides sur les achats totaux. Plus ce ratio est élevé plus la performance du service achat est grande. En effet le service achat peut se fixer des objectifs à atteindre par rapport à ce ratio. Ceci a même souvent l'avantage de reconsidérer le seuil de passation des marchés compte tenu du nombre et de raisons d'irrégularités (exemple : les délais excessifs entre la demande et la lettre de commande, signature du marché).

Après avoir étudié les procédures d'achats sur commandes et celles du marché public, nous allons à présent examiner les principes d'optimisation de la gestion des stocks.

### **2.2.2.6- Mesures pour une bonne gestion des stocks**

L'objectif est de minimiser les coûts en déterminant une quantité économique à stocker.

Selon ALAZARD 1998 : "L'existence d'un stock est un moyen de concilier les objectifs contradictoires entre les impératifs des fournisseurs et ceux de la satisfaction des besoins des différents services d'une structure. Le rôle de la fonction approvisionnement étant défini comme l'obligation de fournir les biens et les services en qualité et quantité suffisante, au moment voulu et au coût le plus bas possible, il faut savoir aussi que constituer et conserver un stock engendre des coûts techniques dont la minimisation doit être un objectif important de cette fonction. Ces coûts sont les coûts de passation de la commande et le coût de possession des stocks"<sup>1</sup>.

#### **2.2.3.1- Les coûts liés à la commande**

Passer une commande entraîne des charges, certaines sont directes et assez facile à évaluer comme les frais du courrier ou de télex, d'autres plus indirects et difficile à cerner comme le suivi des commandes aux spécifications particulières que les services techniques doivent contrôler chez le fournisseur.

Il faut également réceptionner les commandes, c'est à dire recevoir, vérifier les quantités et contrôler les qualités. Ces tâches comprennent des aspects techniques mais aussi administratifs : création et circulation de documents internes comme les bons de réception et de qualité, mise à jour des fiches de stocks...

### **2.2.3.2- Les coûts liés à la possession des stocks**

Posséder un stock entraîne deux conséquences : le stocker et le financer. Ces deux obligations génèrent des charges notamment :

- le loyer des entrepôts, les assurances, le gardiennage et les suivis administratifs qui en découlent sont constitutifs des coûts de stockage,
- le coût financier s'analyse comme le coût des ressources nécessaires au financement des besoins en fonds de roulement générés par l'existence des stocks. Ce coût peut être assimilé au gain que l'entreprise se prive en affectant des ressources au financement du stock au lieu de les placer sur le marché financier.

L'ensemble de ces coûts forme le coût de possession qui s'exprime comme un taux annuel de possession appliqué sur la valeur du stock moyen.

Pour assurer une gestion optimale des stocks, il faut connaître le rythme d'approvisionnement, les délais de livraison et les niveaux de sécurités pour limiter les risques de rupture de stock et déterminer une quantité économique à stocker.

Dans cette partie, nous procéderons à une analyse critique des procédures d'approvisionnement à la SNPAD.

Cet examen a nécessité des investigations au niveau du département des services techniques et de la Direction Financière et Comptable ( examen des factures et des décomptes) en plus de celles effectuées au niveau du département Approvisionnement et gestion des stocks. C'est pourquoi, nous définirons une méthodologie de travail avant d'entamer l'examen proprement dit des procédures.

#### **- Méthodologie de travail :**

Pour mener à bien notre étude, nous allons procéder à l'examen et à l'analyse de différents documents notamment :

- les statuts,
- lois et décrets régissant la société
- les procédures d'approvisionnement de la SNPAD, contenues dans le manuel des procédures.

Nous effectuerons des entretiens avec le personnel du DAGS, principalement :

- le chef de département,
- les chefs de service marchés et approvisionnement,
- le magasinier, les acheteurs,
- la comptabilité et le bureau des engagements,
- la direction des services techniques et du développement,
- le service audit et inspection,

Pour conforter l'examen théorique et nous assurer de la bonne application des procédures examinées, nous effectuerons un sondage en constituant des échantillons par la méthode aléatoire à partir des journaux des achats et des marchés en tenant compte de la diversité des achats et du matériel stocké, pour effectuer des tests de conformité, d'existence et d'évaluation. Nous procéderons également à la

détermination de la quantité économique à stocker (stock de sécurité). Enfin, nous formulerons des recommandations sur les procédures qui sont appliquées en formulant éventuellement les améliorations. L'objectif est de s'assurer que les biens et les services ne sont achetés que sur autorisation, que pour tous les achats il y a une sécurité : conformité entre les demandes d'achats, les commandes et les factures et que toutes les factures sont enregistrées aux bons comptes pour les bons montants et pour la bonne période.

Notons que pendant le stage, nous avons participé à quelques séances de dépouillement des offres suite à des appels d'offres de la SNPAD, à l'examen des rapports techniques et d'attribution des marchés ; au niveau du service gestion des stocks, nous avons assisté à la réception de quelques articles achetés.

Le port est une grande société dont l'activité est d'une grande importance pour l'économie sénégalaise. La structure et l'organisation sont déterminantes dans la conception des procédures et pour ce, il est utile de les présenter.

# **Chapitre I - PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR**

Situé sur la pointe la plus avancée de la côte ouest africaine, Dakar est un port maritime à l'intersection des lignes les plus directes reliant l'Europe à l'Amérique du sud, l'Amérique du nord à l'Afrique du sud.

## **1.1-Missions du Port**

Le port a pour objet :

- l'entretien et l'exploitation du port maritime de Dakar et de ses dépendances, la gestion du domaine portuaire, la gestion de son domaine mobilier et immobilier et l'exécution des travaux d'amélioration et d'extension de ses installations.
- la création ou l'acquisition et l'exploitation de tous fonds ou établissements de même nature ;
- la participation de la société, par tous les moyens et sous quelque forme que ce soit, à toutes sociétés créées ou à créer ;
- et généralement la réalisation de toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini.

La tutelle de la SNPAD est assurée conjointement par le ministre chargé du transport maritime (tutelle technique) et le ministre chargé des finances (tutelle financière).

L'exploitation du port fournit des prestations de services relatives entre autres aux opérations de transit des importations et des exportations constituant un maillon important dans la chaîne de transport. On peut résumer ses activités à :

### **1.1.1- la gestion des installations portuaires**

Ce sont les aspects liés à l'exploitation maritime : gestion des terres-plein, des domaines, des hangars, que l'on peut définir ainsi :

- terres-plein : ce sont les espaces où l'on stocke temporairement les marchandises. Celles-ci bénéficient de dix (10) jours de franchise après le départ du bateau qui les a débarquées ;
- domaines : sont gérés dans le cadre de l'amodiation sur la base d'un cahier de charge (en matière de tarification, de sécurité)

### **1.1.2- les mouvements des navires**

L'accueil des navires est effectué sur la base des informations relatives aux arrivées et aux départs des navires, cet état est fait quotidiennement suivant la planification et la programmation des mouvements des navires.

\* Le Pilotage 'est l'assistance des commandants de navires à l'entrée, à la sortie et pour tous les mouvements dans les limites portuaires.

\* Le Service Armement s'occupe d'une part de la conduite et de l'entretien des engins de servitude (pilotine et vedettes d'amarrage) et d'autre part du personnel marin.

\* Le Service des zones s'occupe du déplacement des navires au linéaire de quai qui leur est attribué.

Toutes les prestations font l'objet de facturation qui varie en fonction de l'opération, du séjour du navire, du tonnage embarqué ou débarqué ; le principe étant qu'aucun navire ne doit entrer dans le port sans en avoir eu l'autorisation préalable du service portuaire compétent.

## **1.2- Structures - Organigramme**

La Société Nationale du Port Autonome de Dakar (SNPAD) est une société par actions créée et autorisée par la loi n° 87-28 du 18 août 1987, administrée par un conseil d'administration composé de 12 membres et une Direction Générale (voir organigramme en annexe). La Direction du port comprend :

six directions sectorielles :

- Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- Direction de l'Exploitation (DEX) ;
- Direction des Services Techniques et du Développement (DSTD) ;
- Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- Direction Port de Pêche (DPP) ;
- Direction Commerciale et Prospective (DCP) ;

deux départements :

- Département Approvisionnement et Gestion des Stocks ;
- Département Organisation et système d'information ;

les services rattachés à la Direction Générale :

- Cellule Audit et Inspection ;
- Contrôle de Gestion ;
- Services des Affaires Générales et Gestion Immobilière ;
- Cellule Communication ;
- Liaison Maritime Dakar - Gorée ;
- Service de sécurité maritime (Phares et balises).

Le port est composé de deux grandes zones séparées par un port de pêche, la zone nord (pouvant recevoir des tankers calant plus de dix mètres et possédant un wharf pétrolier, un terminal à conteneurs, les môles céréaliers etc.) et la zone sud (spécialisée dans le trafic ro-ro, conteneurs et conventionnel).

## **1.3-organisation du département Approvisionnement et Gestion des stocks**

Le département Approvisionnement et gestion des stocks (DAGS) comprend une cellule centrale et deux services dont le service marchés et contrats et le service approvisionnement qui comprend des sections achats et gestion des stocks. Le chef du département préside la commission statutaire de marché et la commission interne de dépouillement.

### **1.3.1- le service Approvisionnement**

Il est chargé de :

- mettre à la disposition des services les biens et prestation dont ils ont besoin à temps opportun, au moindre coût et selon les spécifications requises,
- optimiser la gestion des stocks,
- rechercher en permanence des économies en matière d'approvisionnement.

### **1.3.2- le service des marchés et contrats**

Il est chargé d'élaborer et de mettre en liaison avec les services concernés les marchés et contrats relatifs aux travaux et fournitures pour l'ensemble des services du Port Autonome de Dakar sur la base de spécifications précises qui lui sont fournies.

Le personnel du service marché est composé du chef de service, de deux agents (un permanent et un contractuel) qui s'occupent du courrier et d'une secrétaire. Le service approvisionnement dispose de quatre acheteurs, un responsable de gestion des stocks qui a sous sa supervision un magasinier et un comptable matière et deux contractuels pour le système informatique. Ces agents sont chargés de répondre aux besoins des utilisateurs.

Les achats hors marchés publics concernent les achats en dessous de 20 millions pour les fournitures et ceux en dessous de 10 millions pour les travaux et services.

Pour une bonne exécution de ces directives, la direction générale du Port Autonome dispose d'un manuel de procédures qui malgré son ancienneté est toujours en vigueur.

#### **1.4- Le manuel de procédures de la société**

##### **Les objectifs et les fonctions du manuel de procédure de la SNPAD :**

Pour le port, le manuel constitue une série d'instructions standards destinées à décrire les principaux aspects de la vie de la société. Il sert d'outil de gestion, de communication et de formation. Le manuel est diffusé et engage la responsabilité de toutes les directions. C'est un rapport normalisé précisant la procédure principale et les sous procédures, la nature de l'opération, la personne désignée pour remplir sa tâche, le moment, la description des tâches à accomplir. Les documents servant à matérialiser les tâches à accomplir sont annexés aux procédures.

Le manuel de procédures du port est un outil dynamique capable de s'adapter aux modifications qui interviendront au cours de la vie.

La procédure d'approvisionnement comprend deux procédures P1 et P2 décomposées en sous procédures et en opérations.

## **Chapitre II - EXAMEN ET ANALYSE CRITIQUE DES PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT à la SNPAD**

L'une des priorités de la Direction Générale de la SNPAD est de disposer d'outils de contrôle efficace de l'application de la politique que la société s'est fixée en matière d'approvisionnement. Pour cela, elle doit disposer de toutes les informations de synthèse assurant le lien entre elle et les services acheteurs afin de s'assurer qu'aucune irrégularité ne peut survenir dans le processus de commande et d'appel d'offres. Le contrôle interne en matière d'achat consisterait à analyser les risques inhérents à la procédure telle que décrite par l'entité, mais également telle qu'elle est pratiquée par les structures opérationnelles. La pratique consiste à vérifier si :

- les biens, les services et /ou les travaux sont acquis sur autorisation préalable,
- les services ou travaux sont conformes aux commandes (l'existence d'un certificat de qualité pour les biens spécifiques) en qualité et en quantité,
- l'enregistrement des achats se fait dans les bons comptes pour les bons montants sur la bonne période.

La SNPAD a besoin d'outils performants de contrôle de sa politique d'achat. Pour ce faire, elle devrait disposer des informations de synthèse des services chargés d'acquérir les biens et les services (travaux, fournitures et services) en vue de circonscrire les risques dans le processus de commandes des appels d'offres. Les résultats des travaux de l'auditeur donnent une certaine assurance à la direction sur la pertinence et l'efficacité de sa politique notamment en matière d'achat. Les observations découlant de l'examen de l'auditeur devraient être d'un précieux apport pour les dirigeants qui ont commandité la mission.

Nous allons examiner et analyser les procédures d'approvisionnement décrites qui sont en cours d'application à la SNPAD (dont flow-chart en annexe), contrôler

quelques échantillons de marchés choisis au hasard sur l'exercice 1998, dont 10 achats sur commandes et 10 marchés effectués.

## **2.1- Achats des travaux, biens et services hors marché : Les procédures P1 :**

Elles concernent les achats inférieurs :

- à vingt millions pour les fournitures ;
- à dix millions pour les prestations de services et travaux.

### **2.1.1- Préparation de la commande et passation de la commande :**

- **préparation de la commande :**

Elle comprend les étapes suivantes :

- **La demande d'achat ou de travaux :**

Elle est faite en trois exemplaires par le service gestion des stocks en fonction du niveau de stock ou suite à une demande ponctuelle d'une unité pour un article non géré en stock. Les exemplaires 1 et 2 sont transmis au service approvisionnement pour le lancement de la commande. L'exemplaire 3 est classé dans le dossier commande en cours. Pour les travaux, c'est le service maître d'œuvre qui établit le détail de la demande. Dans ce dernier cas il faut s'assurer que les travaux ne sont pas exécutés en régie c'est à dire qu'ils n'ont pas été directement pris en compte par l'utilisateur.

- **La demande de renseignement des prix et choix du fournisseur :**

Le service approvisionnement établit **une demande écrite de renseignement des prix (DRP)** adressée aux fournisseurs qui doivent être sélectionnés à partir d'un fichier des fournisseurs agréés par la société. La **DRP** doit présenter :

1. les caractéristiques techniques des articles,
2. les quantités à fournir,
3. les délais de livraisons.

La DRP est envoyée au fournisseur en deux exemplaires et une décharge est faite par celui-ci sur l'exemplaire 2 de la demande qui retourne au service approvisionnement pour classement.

Les offres sont reçues en 2 exemplaires sous forme de facture proforma (si elles sont inférieures à trois millions) et la vérification porte sur leur conformité en qualité, quantité, prix, délais de livraisons par rapport aux termes de la demande de renseignement des prix.

Si les montants sont supérieurs à trois millions, les offres sont transmises à la commission interne de dépouillement qui après examen établit le tableau comparatif de prix. La mise en concurrence n'est valable qu'avec réception d'au moins trois offres. Mais pour des raisons spécifiques moins de trois offres peuvent être acceptées.

Le choix du fournisseur porte sur le mieux disant ou le moins disant (si les critères qualités sont remplis). Il peut être fait directement par le chef de service approvisionnement ou par la commission interne d'attribution à partir du tableau comparatif des prix. Ce choix est matérialisé par l'acceptation de la signature de tous les membres de la commission et d'un PV qui sera soumis à l'approbation du SG.

Si le montant des achats ne dépasse pas 400 000 FCFA la commande est adressée à un seul fournisseur qui produit une facture proforma

**- passation de la commande :**

Le BC est établi par le commis comptable du service achat en cinq (5) exemplaires standards prénumérotés et auto-carbonés, il y est porté le numéro de la DA sur la base de la facture proforma et de la demande d'achat autorisée. La liasse de

commande est transmise au chef de service approvisionnement pour signature accompagnée de la fiche de position, de la facture proforma, d'un exemplaire de la DA, du TCP visé par la commission et les deux autres factures profoma des autres fournisseurs.

Le bon de commande est signé par le directeur du service technique après vérification de conformité entre celui ci et la D A, le TCP visé et la facture proforma. Il est ensuite transmis au bureau central des engagements (BCE) pour vérification de l'imputation comptable budgétaire. Le visa du BCE y est porté et la saisie est faite à partir de la date de visa du BCE pour permettre une vérification de la ligne budgétaire (disponible) et permettre une mise à jour du budget. La saisie se fait par centre de responsabilité budgétaire ( par service utilisateur) et par nature de dépense. Si le budget disponible est inférieur au montant, la DA est rejetée sous réserve d'autorisation du DG auquel cas le dépassement s'inscrit en augmentation du budget et permet la dépense. Si le budget est disponible, une mise à jour est faite. Un état des dépenses saisi et édité est transmis aux différents centres de responsabilité pour confirmation, le document est ensuite retourné au BCE pour validation des opérations. La fiche de saisie éditée accompagne le dossier ( bon de commande, D.A, FPF, TCP) à la DFC où il est signé par le responsable autorisé après vérification de toutes les étapes précédentes. L'exemplaire 5 du BC va à la comptabilité, les exemplaires 1 à 4 vont au service approvisionnement accompagnés des autres pièces (DA, FPF,TCP, fiche de saisie). Les exemplaires 1 et 2 sont envoyés chez le fournisseur, le deuxième sera signé par celui ci et retourné au service approvisionnement en attente de la livraison.

### **2.1.2- la réception des articles ou travaux**

Les articles livrés et reçus doivent être vérifiés conformes au bon de commande et au bon de livraison par l'équipe de réception (responsable de la gestion des stocks, chef de service approvisionnement, chef de service demandeur ou leurs représentants).

Chaque membre de l'équipe portera son visa sur le bon de livraison. Le bon de livraison est ensuite transmis au chef magasinier pour l'établissement du bordereau de réception, après vérification de conformité de la procédure précédente. L'exemplaire 2 du bon de commande, visé par le fournisseur étant déjà transmis à la comptabilité.

Le bordereau de réception est établi, visé en quatre exemplaires sur la base du bon de livraison et des articles reçus par le chef magasinier. Il y sera porté le numéro du BC avant de le soumettre au responsable de la gestion des stocks pour signature.

La mise à jour des stocks est effectuée par le responsable de la gestion des stocks, pour chaque article reçu en déterminant la nouvelle valeur, la nouvelle quantité.

Le bon de réception est transmis par le service approvisionnement au service budget (exemplaire 3) pour classement avec la fiche de saisie, au service comptabilité (l'exemplaire 2 accompagné du bon de livraison) en attente de la facture.

Pour le suivi des commandes, un timing est fait par le service approvisionnement pour la relance des commandes en retard à partir du classement des bons de commandes. Le dossier des commandes livrées comprendra :

- L'exemplaire 1 du bon de réception,
- L'exemplaire 4 du bon de commande,
- L'exemplaire 1 de la DA,
- Le tableau comparatif de prix,
- La facture proforma.

### **2.1.3- la réception et le traitement des factures**

Toutes les factures fournisseurs, objet de commandes, sont reçues en quatre exemplaires par la comptabilité fournisseur, elles sont enregistrées sur un registre de factures reçues à la comptabilité fournisseur qui appose la mention :

- "cachet original" sur l'exemplaire n°1 de la facture,
- "copies" sur les autres,
- et visa "bon à payer" sur les quatre exemplaires.

Après la vérification de conformité, le chef comptable vérifie que l'enregistrement de toutes les factures est effectué dans les bons comptes et sur la bonne période et pour les bons montants, il appose son visa sur les documents (facture ou fiche d'enregistrement). Les exemplaires 1 et 2 sont transmis au service trésorerie où les vérifications sont effectuées avant leur classement en attente d'établissement de l'ordre de règlement qui est fait par le chef de service en fonction du délai de l'échéancier.

### **2.1.4- Règlement fournisseurs**

Les titres de paiement sont soumis à une double signature et suivant les montants :

- Pour les montants inférieurs à 10 millions : **La première signature est faite par le chef de service trésorerie**, qui vérifie la conformité par rapport à la facture certifiée qui doit porter les visas autorisés (chef comptable) et sur laquelle il porte son visa également et signe le titre de paiement et la lettre d'accompagnement. Les documents visés et signés sont ensuite transmis au **Directeur Financier pour seconde signature**. Celui-ci vérifie la conformité du titre de paiement par rapport à la facture, le signe en même temps que la lettre d'accompagnement et les transmet au service comptabilité pour l'enregistrement et l'expédition.

- Pour les montants supérieurs à 10 millions : La première signature est faite par le Directeur financier et la deuxième par le Directeur Général.

### **2.1.5- Enregistrement du règlement et expédition du titre de paiement**

Le règlement est effectué par l'agent de la trésorerie après signature du Directeur financier ou du DG (montants supérieurs à 10 millions), l'exemplaire n° 2 du bon de commande est annulé en y portant les références du règlement. Il vérifie si le titre de paiement est conforme à l'exemplaire 2 de la facture et rédige un papillon d'imputation et soumet l'ensemble des documents au chef comptable pour vérification des imputations et visas.

Le titre de paiement et les deux exemplaires de la lettre d'accompagnement sont expédiés au fournisseur qui décharge l'exemplaire 2 de la lettre d'accompagnement qu'il retourne au service trésorerie pour classement dans le classeur des factures réglées.

### **2.1.6- la réclamation**

En cas de refus des articles pour motif de non-conformité, un bon de réclamation est établi en trois, exemplaires et visé par le chef de service approvisionnement, il y est spécifié les motifs du rejet. L'exemplaire 1 est transmis au fournisseur, l'exemplaire 2 à la comptabilité pour le classement en attente "d'avoir", l'exemplaire 3 est classé avec la copie du bordereau de réception et du bon de réception en attente de la facture d'avoir.

La facture d'avoir est envoyée à la comptabilité fournisseur qui vérifie sa conformité avec le bon de réclamation et y porte le numéro du bon de réclamation. La facture

d'avoir est jointe à la facture fournisseur certifiée et l'ensemble transmis au service approvisionnement.

La suite du traitement est conforme au traitement de la facture fournisseur (point1.3).

### **2.1.7- commandes urgentes**

La procédure de commande urgente n'est déclenchée que dans les cas des demandes de consommation pour les articles non gérés en stocks. La demande de consommation doit être visée par le responsable budgétaire qui appose la mention "urgent". Le service approvisionnement sélectionne le fournisseur (à partir du fichier fournisseur) offrant les meilleures conditions et établit un bon de commande, il appose également la mention "urgent" sur le bon de commande et la procédure est par la suite identique à celle d'une commande normale. La mention "urgent" sur le bon de commande exige des différents opérateurs l'accélération de la procédure.

Pour les travaux urgents mais imprévisibles nécessitant une action rapide, les achats se font conformément à la note N°605 PAD/DG du 14 août 1989, applicable avec production obligatoire dans un délai maximum de cinq jours de la totalité des justificatifs, sous réserve d'une urgence réelle (Nous n'avons jamais pu disposer de ce document ).

Un contrôle à posteriori sera effectué par le bureau central des engagements quant à l'opportunité de l'utilisation de la procédure d'urgence : caractère urgent de la commande, article non géré en stock, approbation du directeur concerné.

## **2.2 - Achat dans le cadre des marchés publics**

### **Procédures P2**

**Procédure 2** : Le champ d'application est le décret 82/690 du 7 septembre 1982, complété par le décret 88/257 du 11/03/88 relatif au marché public.

Il existe des marchés :

- de travaux immobiliers,
- de prestations de services,
- de fournitures et matériel.

La passation de marché concerne les dépenses :

- relatives aux prestations de services et aux travaux, supérieures à dix millions ;
- pour les achats de fourniture, supérieures à 20 millions.

#### **2.2.1- Les caractéristiques des marchés : <sup>1</sup>**

##### **2.2.1.1- travaux et services :**

Une distinction doit être faite entre marché des travaux et marchés de services. Les conditions d'exécution des travaux de services et de fournitures sont théoriquement identiques, mais elles diffèrent pour les travaux qui nécessitent plus de suivi

Les marchés des travaux : Le titulaire du marché peut être une personne ou un groupe de personnes appelé entrepreneur. Les phases d'exécution suivantes sont retenues :

- l'entrepreneur élit domicile à proximité des lieux de travaux et le fait connaître au responsable du marché dans les quinze jours à compter de la notification du marché,

---

<sup>1</sup> Sous procédures P.2.6 Page 85 et 86

- Il doit toujours être présent sur le chantier ou être représenté en permanence par un chef de chantier, assister ou se faire représenter à toutes les réunions de chantier jugées nécessaires par le port,
- Il doit faire lui-même toutes les démarches nécessaires à l'ouverture du chantier,
- La direction et la surveillance des travaux sont assurées par le maître d'œuvre.

Cela consiste à convoquer des réunions de chantier, à se rendre fréquemment sur place pour vérifier l'état d'avancement des travaux et la conformité de l'exécution des travaux.

### **2.2.1.2- Les fournitures :**

Il s'agit des marchés

- de services
- et de fournitures de bureau et de matériel

Ils sont caractérisés par deux grandes phases d'exécution :

- la livraison de la fourniture par le titulaire du marché appelé fournisseur, et l'acceptation du service ou des fournitures de bureau et matériel par le port,
- le cahier de prescriptions techniques et spéciales précise les conditions de contrôle de l'exécution du marché, le lieu et le mode de livraison. Dans le cas des marchés à commandes, les bons de commandes en précisent les conditions, la constatation de la livraison effectuée par le responsable désigné (service des approvisionnements) dans le cahier de prescriptions techniques et spéciales
- l'acceptation par le port consiste en l'accord de la conformité des services ou fournitures livrées par rapport à l'objet du marché et donne lieu à l'établissement d'un PV de réception.

## **2.2.2- Schéma de la passation de marché**

### **2.2.2.1- Programmation des investissements et grosses réparations - la mise en concurrence :**

Chaque année un programme d'investissement et de grosses réparations est fait en rapport avec les services d'exploitation, les services techniques (comité d'investissement) et le service contrôle de gestion. Ce programme est approuvé par le Directeur Général en conformément aux objectifs du port de l'année concerné.

### **2.2.2.2- Appel d'offres**

L'appel d'offres est une procédure de consultation pour la SNPAD lui permettant de choisir le mieux disant. Il est ouvert ou restreint. Si l'appel d'offres est ouvert, il comporte un appel public à la concurrence. Il est restreint quand il s'adresse à des candidats déterminés en raison de la nature particulière de la fourniture des travaux ou des services. L'appel d'offres est lancé pour les achats de fournitures, de dépenses de prestations de services et l'exécution des travaux dont le montant excède les limites fixées par le décret visé au titre du chapitre :

- pour les achats de travaux ou prestations de services supérieurs à 10 millions
- et pour les achats de fournitures supérieurs à 20 millions.

Les dossiers d'AO à la concurrence (l'avis d'appel à la concurrence, le règlement particulier et le cahier de prescriptions techniques et spéciales) sont préparés par le maître d'œuvre en concertation avec le maître d'ouvrage. En ce qui concerne l'élaboration des cahiers de prescriptions techniques et spéciales, le service des marchés vérifie si les clauses administratives et juridiques sont conformes aux textes légaux.

## **- commission de dépouillement**

Il s'agit de la commission statutaire de dépouillement (CSD)<sup>1</sup>, elle se réunit à la date de dépouillement fixée et procède à l'ouverture des plis après avoir éliminé les offres parvenues hors délais. Les offres non conformes aux dossiers de l'appel d'offres sont également éliminées et un PV est dressé avec désignation d'un groupe technique (service demandeur et membres compétents en la matière) pour étudier les offres.

Notons que le groupe technique est composé des techniciens dont le maître d'œuvre et des personnes ressources, qui font généralement partie de l'encadrement du PAD. Ces personnes ressources sont spécialisées ou ont une large expérience dans le domaine concerné.

### **- Rapport technique**

Le groupe technique examine les offres et produit un rapport technique dans les délais fixés par la commission. Ne sont retenues que les offres répondant aux critères techniques définis dans le cahier de charges, ces offres sont classées suivant les notes attribuées et un PV est dressé et adressé au président de la commission qui convoque une réunion pour l'attribution du marché. Le groupe technique peut retenir plusieurs offres valables techniquement ayant au moins une note de 60/100.

Le rapport technique n'est qu'une proposition, la commission statutaire est souveraine.

### **- Attribution du marché**

---

<sup>1</sup> commission statutaire des marchés composée de :  
du chef de département approvisionnement - Président  
du représentant des ministères chargés des finances et des transports maritimes  
du service marché - secrétariat de séance, le contrôleur financier ou son représentant, le directeur des services techniques ou son représentant, le directeur d'exploitation, le directeur financier ou leurs représentants

Après réception du PV du groupe technique, les offres techniques retenues et les offres financières sont examinées par la commission d'attribution (CSM) en vue de choisir le mieux disant c'est à dire la meilleure offre technique au meilleur prix. Un PV d'attribution est dressé par le bureau des marchés assurant le secrétariat de la CSM qui sera soumis à l'approbation du DG. Après approbation le marché est rédigé par le maître d'œuvre accompagné d'un rapport de présentation à l'attention du DG. Comme pour le rapport technique, le PV issu de la commission des marchés comporte des propositions, le Directeur Général est souverain pour la décision finale.

Pour les marchés supérieurs à cinq cent millions, il faut nécessairement l'approbation du conseil d'administration qui est l'instance souveraine.

### **2.2.2.3- Adjudication (DRP)**

Elle s'applique « au marché portant sur des prestations d'un type courant qui peuvent être livrées, sans inconvénient, à une concurrence illimitée et dont il est possible de définir toutes les spécifications dans le dossier d'appel à la concurrence avec une précision suffisante pour que les prestations ne se différencient que par le prix demandé »<sup>1</sup>

### **2.2.2.4- Entente directe**

L'entente directe n'est possible que dans les cas suivants :

- il n'existe pour la fourniture ou la prestation de service qu'un seul fournisseur par rapport aux spécifications ou aux conditions définies dans le cahier de charges,
- si l'avis d'appel d'offres est resté sans suite ou qu'aucune réponse valable n'a pu être retenue ou si le titulaire du marché a été défaillant.

---

<sup>1</sup> décret n°82-690 du 07 septembre 1982

## **2.2.2.5- La gestion des marchés**

### **- Suivi des marchés**

Il faut faire la distinction entre marché de travaux, marché de fournitures et matériel et les prestations de services. Les marchés de travaux nécessitent une action plus soutenue et plus suivie à cause des conditions d'exécution prescrites dans les cahiers de charges. Toute exécution est faite avec autorisation préalable du port ( sur ordre de service de l'autorité compétente de la SNPAD), le titulaire du marché est responsable de la totalité des travaux sous la supervision du service compétent du PAD, maître d'œuvre.

Pour les marchés de fournitures et de prestations services, il existe deux étapes :

- la livraison de la fourniture par le titulaire du marché (le fournisseur)
- l'acceptation du service et des fournitures de bureau et matériel par les services compétents du PAD, qui consiste en l'accord pour conformité par rapport à l'objet du marché.

Pour les travaux, le maître d'œuvre effectue des visites des chantiers, fixées en accord avec l'entrepreneur ou à l'appréciation du maître d'œuvre et à chaque visite un PV de visite et d'avancement des travaux est établi en quatre exemplaires distribués comme suit :

- un au bureau des marchés,
- un à la DF,
- un bureau des engagements
- un au classement.

Les factures ou mémoires sont transmises au maître d'œuvre ou à la division des études techniques pour établissement des décomptes. Il est apposé le cachet "original" sur l'exemplaire 1 de la facture et copie sur les exemplaires 2, 3, et 4 de la

facture, il est apposé également la mention " bon à payer sur les exemplaires 1 et 2 de la facture.

### **- Le Traitement des factures et décomptes**

Le décompte est mensuel pour les marchés supérieurs à trois mois. Après réception des factures fournisseurs, le maître d'œuvre établit un décompte pour les travaux supérieurs à trois mois à partir des procès verbaux de visites et des attachements contradictoires. Le décompte est fait en sept (7) exemplaires et soumis à la signature du Directeur Général.

A la fin du chantier, après réception provisoire des travaux, le décompte définitif est établi et tient compte des précédents règlements et avances de démarrage s'ils ont été décaissés.

Les décomptes sont signés par le DG au vu du PV de visite, de la facture ou mémoire du marché et est retourné au maître d'œuvre pour distribution et traitement.

Les décomptes devront être distribués par le maître d'œuvre comme suit :

- deux copies au fournisseur (l'original + une copie )
- un exemplaire au BCE
- deux exemplaires (original et copie ) à la direction financière pour traitement et règlement accompagné des numéros 1, 2 et 3 de la facture et de la copie du PV de visite,
- deux exemplaires seront classés dans le dossier marché avec l'exemplaire 4 de la facture.

Un dossier marché doit être ouvert au niveau de la Direction financière pour suivi des marchés et l'application des pénalités de retard s'il y a lieu. Le calcul des pénalités est fait en même temps que les décomptes et les accompagne dans le circuit de signature.

### **-Main levée sur la caution**

Après le délai de garantie, à la fin des travaux, le maître d'œuvre établit la demande de main levée sur la caution payée par le fournisseur ( conformément aux termes du cahier de charges) à partir d'un formulaire qu'il adresse au Directeur financier.

### **- Réception des travaux**

La réception des travaux est faite par une commission ad hoc composée du maître d'œuvre, du service utilisateur, de la division des études, du service audit et organisation. Pour les marchés inférieurs à un milliard, la réception est faite par une commission interne en présence de l'auditeur.

Pour les marchés supérieurs à un milliard, il faut faire intervenir un bureau de contrôle qui établira un rapport circonstancié sur l'exécution du marché. Pour les autres, l'intervention du bureau est laissée à l'appréciation du directeur général (maître d'ouvrage).

#### **2.2.2.6- Travaux et délais supplémentaires**

Un délai supplémentaire peut être accordé pour la suite des travaux sous réserve de l'acceptation par la commission statutaire des marchés et sur proposition du maître d'œuvre. Les pièces à fournir sont les PV de visite de chantiers.

La commission dresse un avis pour signifier son accord ou son refus en quatre exemplaires à l'attention des structures concernées. En cas d'accord un avenant au marché est fait et soumis à l'approbation du DG.

Après cette description des procédures, nous devons, par rapport à la définition faite du contrôle interne, nous assurer si elles permettent de sécuriser le système d'approvisionnement du port et si à chaque commande passée ou appel d'offres

lancé, la société a les meilleurs articles aux meilleurs prix. Par ailleurs s'il y a des faiblesses dans les procédures ou dans leur application, des propositions de correction pourront être faites.

### **2.3- Tests de contrôle interne et analyse des risques**

Pour exécuter ce travail, nous sommes partis des journaux des achats pour choisir au hasard 10 marchés et contrats et 10 achats simples.

Le raisonnement sera fondé sur l'évaluation du contenu des procédures mises en place et vérifiées dans l'application. Les objectifs visés sont principalement basés sur l'assurance que :

- toutes les opérations d'achats, sources de dépenses ont été autorisées,
- le processus d'achat est entouré de toutes les sécurités nécessaires,
- les enregistrements comptables des opérations d'achat sont effectués avec les contrôles nécessaires (comptabilisation factures, paiement factures).

#### **- Pour les achats sur commandes :**

Sur les échantillons demandés, nous avons pu accéder aux factures suivantes de l'année 1998 :

3051, 08/08, 10/08, 07689, 810476, 810832, 810833, 980803, 980803

#### **- Pour les marchés, nous avons sélectionné :**

7 dossiers d'appel d'offres,

- travaux et constructions,
- infrastructure,
- fournitures et services
- achats de matériel lourd

**2 dossiers par entente directe, pour les marchés spécifiques (informatique )**

**2 dossiers de renseignement des prix pour les services, fournitures et travaux..**

Ainsi, nous avons pu vérifier le questionnaire de contrôle interne suivant :

### **2.3.1- Questionnaire de contrôle interne**

Les aspects de contrôle interne, vérifiés par l'auditeur interne visent principalement les objectifs suivants :

- s'assurer pour toute opération d'achat effectuée de l'autorisation, l'enregistrement, la protection, le rapprochement, l'évaluation.
- s'assurer que les achats sont nécessaires, prévus au budget et autorisés, qu'ils sont traités avec le meilleur fournisseur pour répondre au mieux au besoin de l'utilisateur. Les produits sont stockés au moindre coût, les montants des factures enregistrés et réglés conformément aux normes et principes comptables

**tableau n°1 : questionnaire de contrôle interne sur les achats**

Fonctions	Contrôle	Services concernés	Résultats
<b>Expression interne Besoin – DA</b>	Les DA sont elles établies par les personnes habilitées nommément désignées ? Ces demandes se réfèrent-elles à un budget d'achat mensualisé et éclaté par centre de responsabilité ?	Service utilisateur. Service achat  CG/SU	Oui   Oui
<b>Commandes</b>	<b>Les commandes sont-elles effectuées par des responsables d'achats autorisés ?</b> - en considération du niveau des engagements de l'entreprise ? - selon l'ordre de priorité des besoins à satisfaire ? - et en fonction de la situation prévisionnelle de trésorerie ?  - les commandes sont-elles placées auprès des fournisseurs autorisés ? - ces derniers sont-ils solvables et sélectionnés en fonction des critères prédéterminés ?	S. Achat S. Marché  CG DFC CG DFC  SA SM	Oui  Oui  Oui  Non,  Non, les fichiers fournisseur sont inexistants
<b>Réception contrôles quantités et services</b>	Les réceptions sont-elles assurées par des personnes différentes de celles qui ont passé les commandes ?  Les services comptables sont-ils systématiquement avertis des réceptions ?	SA/SU/GS	Oui  NA
<b>Réceptions contrôle et approbation et comptabilisation des factures des fournisseurs</b>	Les services comptables sont-ils avisés de l'arrivée des factures fournisseurs ?  Les factures sont-elles affectées d'un numéro d'ordre séquentiel ?  Sont-elles contrôlées et approuvées sur la base des documents de commandes, de livraison de réception et de contrat?  - ces documents sont-ils envoyés au service comptable suivant une périodicité ?	Courrier Comptabilité  Courrier Comptabilité  Comptabilité Fournisseur  Courrier ou service demandeur Comptabilité	NA  NA  Oui  selon l'arrivée des factures.

<p><b>Analyse régulière et suivi des comptes individuels de fournisseurs ?</b></p>	<p>Les comptes fournisseurs sont-ils individualisés au niveau d'une balance auxiliaire ?</p> <p>Les services comptables procèdent-ils en cours d'année à des justifications des comptes individuels des fournisseurs, sur la base des éléments comptabilisés et des relevés de factures reçues des fournisseurs (ou réclamées à ces derniers) ?</p>	<p>Comptabilité fournisseur</p> <p>Comptabilité fournisseur</p> <p>Comptabilité</p>	<p>Oui, suivant logiciel</p> <p>Les comptes fournisseur sont justifiés en fin d'année par la circularisation</p>
<p><b>Règlement des fournisseurs, annulation factures réglées, comptabilisation des règlements</b></p>	<p>Les règlements sont-ils effectués selon une périodicité fixée ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en fonction des situations de trésorerie ?</li> <li>- des conditions fixées avec le fournisseur ?</li> <li>- sur la base des factures approuvées ?</li> </ul> <p>Les règlements entraînent-ils une comptabilisation et une mise à jour rapide des comptes fournisseurs ?</p> <p>Les instruments des paiements sont-ils envoyés au fournisseur par un service distinct de celui qui les a préparés ?</p> <p>Les factures réglées sont-elles systématiquement annulées ?</p>	<p>Trésorerie</p> <p>Comptabilité Trésorerie</p> <p>Secrétariat Trésorerie</p> <p>Comptabilité Trésorerie</p> <p>Comptabilité</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>
<p><b>Evaluation et comptabilisation des charges encourues, des provisions, des passifs latents</b></p>	<p>Les services comptables estiment-ils et comptabilisent-ils en fin d'exercice, les charges encourues non supportées par les factures ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les provisions pour charges et perte diverses et tout passif latent ?</li> </ul>	<p>Trésorerie</p> <p>Comptabilité</p> <p>Comptabilité</p> <p>Comptabilité</p>	<p>Non</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>

Aussi pour savoir si la séparation des tâches est bien suffisante nous nous sommes référés à la grille de séparation des fonctions suivantes.

### 2.3.2- La séparation des tâches :

L'objectif de ce contrôle est de s'assurer que les séparations des fonctions sont suffisantes.

Tableau n°2 : Grille de séparation des tâches

FONCTIONS	PERSONNEL CONCERNE											S.U			
	DG	DFC	CD App	SM	SAPP	GS	Ach	CFrs	CSCG A	A TRES.	C TRE.		S.TRE	C.DIV .TRE.	C de GEST
1. Demandeurs d'achats															X
2. Etablissements des commandes					X										
3. Autorisation des commandes		X	X											X	
4.1. Réception des articles					X	X	X								X
4.2. Tenue fiche de stocks						X									
4.3. Etablissement bon de sortie						X									
4.4. Suivi des commandes en cours					X										X
5. Comparaison commandes/ factures								X							
6. Comparaison bon de réception /facture								X							
7. Imputation comptable								X							
8. Vérification de l'imputation comptable									X						
9. Bon à payer									X						
10. Tenue du journal d'achat								X							
11. Tenues des comptes fournisseurs								X							
12. Rapprochement des relevés fournisseurs								X							
13. Rapprochement de la balance fournisseur								X							
14. Signature des chèques	X	X											X		
16. Envoi de chèques											X				
17. Acceptation des traites		X							X				X		
18. tenue du journal d'effets à payer											X				
19. Tenue journal de trésorerie											X				
20. Annulation des pièces justificatives ( NA)															
21. Accès à la comptabilité générale		X						X	X						
22. Suivi des avoirs											X				

En ce qui concerne la passation de marchés, l'objectif de contrôle est de s'assurer que tous les marchés supérieurs à 10 millions pour les travaux et services, et 20 millions pour les fournitures et équipement ont été faits selon les procédures d'appel d'offres. Ce contrôle a été fait en consultant les dossiers d'appel d'offres et en vérifiant l'exhaustivité des pièces et leur régularité notamment :

#### **Pour l'autorisation**

- les cahiers de clauses spécifiques dûment signés par le chef de service ,
- le cahier de clauses générales signé par le directeur des services techniques,
- les lettres d'appel d'offres,
- les justificatifs des paiements lors des retraits des cahiers par les candidats à la soumission,
- les Procès verbaux de dépouillement signés par tous les membres de la commission,
- Les originaux des marchés signés et approuvés par les personnes autorisées (DG ou PCA).

#### **Pour la sécurité :**

- S'assurer que les bons de livraison et les PV de réception sont visés par le président de la commission de réception, les magasiniers et tous les membres de la commission de réception,
- Si le matériel est spécifique, s'assurer de l'existence d'un certificat de contrôle de qualité établi et signé par le technicien.

Nous avons constaté que toutes les factures n'arrivent pas en quatre exemplaires comme décrit dans la procédure.

Les factures sont livrées par décomptes mensuels certifiés par le service maître d'œuvre et accompagnés d'un attachement contradictoire. La facture finale n'étant établie qu'à la fin des travaux, celles disponibles ont été examinées au niveau du service technique et

développement. Elles sont toutes accompagnées de décomptes, d'attachements contradictoires et de PV de réception comme le dit la procédure.

Comme on peut le constater les factures ne comportant pas de numérotation interne à l'arrivée, il n'est pas facile d'effectuer un contrôle, et même pour la comptabilité de se retrouver dans les anciennes factures.

### **2.3.3- Les commissions internes de dépouillement (CID) et commission statutaire des Marchés (CSM)**

Nous avons pu vérifier le fonctionnement des commissions en assistant comme observateur aux réunions des 11 et 12 août 1999 où nous avons pu constater les irrégularités suivantes :

- l'inexistence de budget pour la DRP N°35/99, l'examen du rapport technique N° 23/99 pour la fourniture d'effet d'habillement
- le choix d'un fournisseur ayant déjà été sanctionné par le port concernant l'appel d'offres n°1203 du 10/06/99 pour la fourniture, l'installation et la mise en exploitation d'un point d'accès pour intranet du PAD (choix contraire à la procédure)

### **2.3.4- Les sécurités par rapport à la gestion des stocks**

La gestion des stocks étant jusque là effectuée de façon mécanique et manuelle, un contrôle parallèle en logiciel informatique serait nécessaire.

Ici nous nous sommes attelés à nous assurer de l'exhaustivité, de la réalité des mouvements des stocks enregistrés, de l'existence de bon de sortie et de bons d'entrée dûment établis, du correct suivi des stocks externes, de la bonne valorisation des stocks par le coût moyen pondéré unitaire (CMUP) qui est la méthode de valorisation retenue

par le port. Pour la fiabilité des inventaires, nous avons consulté les états de l'année précédente. La protection des stocks n'est pas fiable. Des seuils de renouvellement des stocks ne sont pas déterminés de même que les quantités économiques et les différents types de stocks. Le suivi et la gestion des stocks sont manuels.

### **2.3.5- La sécurité par rapport au système informatique**

Le cycle achat fournisseur n'est pas complètement soumis à l'informatisation, seul existe un logiciel de comptabilisation opérationnel. Celui ci doit pouvoir correspondre à la sécurité recherchée, pour permettre d'éviter les risques suivants :

- protection des accès informatiques,
- fiabilité du système informatique,
- pertes de confidentialité,
- non-respect du principe de séparation des fonctions,
- risque financier

La comptabilisation s'effectue suivant l'objet de l'opération : travaux, services et fournitures conformément au Système Comptable Ouest- Africain (SYSCOA) comme décrit dans le point 1.2 du premier chapitre.

### **2.4- Les forces et les faiblesses des procédures de la SNPAD**

Nous avons pu sélectionner 10 dossiers d'achats et 10 marchés de l'exercice 1998 pour pouvoir effectuer les travaux de revue.

Cependant, ne disposant pas de toutes les informations au niveau du service marché, nous avons approché le département des services techniques et du développement où il y a un classement des dossiers marchés de même que le service comptabilité. Au niveau du service comptabilité, nous n'avons noté aucun dossier complet de marché à

partir des numéros des marchés et des bons de commandes, relevés au niveau des autres services, faute d'un classement de des dossiers marchés.

### **2.4.1- Les forces des procédures (conception)**

Dans la conception des procédures, nous notons les forces suivantes :

- Autorisation, budgétisation,
- Mise en concurrence des fournisseurs,
- Création d'un fichier fournisseur,
- Réception en présence d'une équipe comprenant les personnes appropriées pour le contrôle contradictoire
- Bonne description du processus de lancement des AO (conformément aux décrets 82-690 et 88-257).

### **2.4.2- Les faiblesses des procédures**

#### **2.4.2.1- Les faiblesses de conception :**

##### **a. cumul de fonction approvisionnement /gestion des stocks**

Il existe un cumul de fonction au niveau du service approvisionnement. La gestion des stocks est sous la supervision du service approvisionnement. Ces deux fonctions sont incompatibles surtout dans le domaine portuaire où le stock à gérer représente une grande responsabilité. Malgré l'existence d'une commission de réception des articles qui peut garantir les contrôles contradictoires, l'indépendance du responsable de la gestion des stocks n'existe pas par rapport au chef de service approvisionnement qui est l'un des acheteurs, ce qui constitue une faiblesse.

##### **b. inexistence de seuils auxquels les stocks doivent être renouvelés**

En effet la procédure n'indique nulle part le seuil de renouvellement des stocks. Cela peut inciter à un renouvellement arbitraire du stock par le service gestion des stocks.

### **c. niveau de lancement de la procédure de commande urgente**

La procédure de commande urgente est déclenchée dans le cas des demandes de consommation pour les articles non gérés en stocks. Cela présente un risque, tous les besoins exprimés pour les articles non gérés en stocks ne peuvent faire l'objet de commandes urgentes. Si le besoin doit faire l'objet d'une prévision d'achat il doit être possible de lancer la commande en temps opportun.

### **d. inadaptation des procédures aux structures en place**

Dans les procédures il est stipulé que l'appel d'offres doit être lancé par le Secrétaire Général (et non le service des marchés), poste qui n'existe plus depuis le changement de structure intervenu au PAD en 1993.

### **e. manque de contrôle contradictoire facture / bon de réception/ bon de commande**

La procédure n'indique pas, avant l'apposition du bon à payer sur la facture, un contrôle contradictoire au niveau de la comptabilité fournisseur par rapport au bon de commande / Bon de réception du point de vue montant, quantité, qualité et conditions de livraison et de règlement. Après cette vérification il faut un contrôle arithmétique de la facture par l'agent comptable et le chef comptable qui certifie la conformité par rapport aux BC/BR avant de soumettre le dossier à la signature du DFC qui appose la mention "bon à payer" suivant le montant de la facture sur l'original de la facture et non sur les quatre copies.

#### **f. multiplicité de niveaux de classement des dossiers marchés**

Toutes les factures sont adressées à la comptabilité fournisseur en ce qui concerne les achats sur commandes. Pour les marchés les factures sont envoyées au maître d'œuvre et certifiées par lui à travers le service courrier. De là, elles ne passent pas toutes directement à la comptabilité (ce qui est contraire à la procédure normale), mais elles sont ventilées suivant leur objet.

#### **g. manque de précision concernant les éléments contenus dans le fichier fournisseur,**

Les précisions ne sont pas données sur les éléments contenus dans le fichier fournisseur qui normalement doit fournir les renseignements sur des éléments de base de présélection du fournisseur, à savoir : l'activité du fournisseur, les prix pour les qualités de produits offerts, les conditions de livraison et de règlement.

#### **h. manque de contrôle contradictoire au niveau de la comptabilité fournisseur concernant la procédure d'apposition "bon à payer"**

La procédure n'indique pas, avant l'apposition du bon à payer sur la facture, un contrôle contradictoire au niveau de la comptabilité fournisseur par rapport au Bon de commande / Bon de réception du point de vue montant, quantité, qualité et conditions de livraison et de règlement. Après cette vérification il faut un contrôle.

### **2.4.2.2- Les faiblesses d'application**

Les tests et les entretiens avec le personnel, nous ont permis de relever les faiblesses, notamment sur les échantillons où nous avons noté par rapport à la réglementation des marchés publics, les anomalies suivantes :

- la procédure de marché n°5/98 pour les travaux d'un montant de plus de 50 millions a fait l'objet d'une demande de renseignement de prix, alors qu'il devait faire l'objet d'un appel d'offres,
- le délai long de passation de marché : exemple : marché 17/98, appel d'offres le 27 mai 98 et approbation du marché en décembre 1998 (7 mois) et marché n° 6//98 AO le 10 octobre 1997, approbation 10 avril 1998 (7 mois) contre une période de trois (3) mois dans la procédure,
- Pour le marché n°6, le montant du marché est différent de celui du PV de réunion ,
- Pour le marché 17/98, nous avons noté une grande différence entre les prix des souscripteurs. Si le service marché ne dispose pas de fichier fournisseur cela peut induire un choix non judicieux,
- Problème de classement des dossiers au niveau du service marché et comptabilité.

**- Les commandes :**

A ce niveau nous avons observé les faiblesses dues à la conception des procédures :

- \* le service approvisionnement dispose de quatre acheteurs qui ont des carnets de bons de commandes, différents, la prénumérotation n'est pas séquentielle chronologiquement : on peut passer du n° 74 au n° 64, ce qui ne facilite guère le contrôle à ce niveau,

- \* le cumul des fonctions approvisionnement et gestion des stocks,

- \* le manque de seuil de renouvellement de stocks,

- \* les commandes urgentes

et d'autres faiblesses dans l'application malgré une définition claire dans les procédures telles que :

- \* le manque de fichier fournisseur : les acheteurs ne disposent pas de fichiers fournisseurs pour faire des consultations (appels à la concurrence). Par conséquent ils ne disposent d'aucune référence de prix pour les articles livrés. Les fournisseurs fréquentent les bureaux et viennent vers les acheteurs et non le contraire.

- \* la prénumérotation des bons de commande par acheteur

\* et la non numérotation interne des factures fournisseurs.

**- Les marchés :**

Les faiblesses sont surtout relevées au niveau :

- de la passation des marchés,
- du suivi des règlements,
- du classement.

**- Le fichier fournisseur :**

Dans la pratique, les fichiers fournisseurs n'existent ni au service approvisionnement ni au service marché. Ce qui constitue une grande faiblesse.

**- Les faiblesses par rapport à la réception et au traitement des factures**

Toutes les factures devraient être adressées au DG en trois exemplaires au moins et passer par le service courrier. Nous avons noté qu'elles ne sont pas toutes reçues en trois exemplaires et ne passent pas toutes directement à la comptabilité, (ce qui est contraire à la procédure normale). Elles sont ventilées suivant leur objet :

- à la Direction Comptable et financière (DFC),
- elles sont envoyées au service maître d'œuvre (utilisateur), par l'intermédiaire de la DSTD, pour les factures concernant les travaux,
- à la direction des ressources humaines (DRH), pour celles concernant les formations,
- à la direction commerciale, pour celles relatives aux publicités et promotions
- et pour les contrats passent par le SAGGI ou le SE.

Cette pratique ne présente pas de sécurité pour le paiement. Le maître d'œuvre étant à la fois juge et partie (responsable de l'exécution des travaux, de l'établissement des décomptes et enfin du visa des factures), ce qui constitue une incompatibilité.

## **- Titre de paiement**

Après émission du titre de paiement par le service trésorerie, la copie du bon de commande est annulée, ce qui n'est pas le cas du bordereau de réception qui joue pourtant un rôle important dans le paiement de la facture car un article non reçu, ne peut être réglé. Cela entraînerait des doubles paiements, étant donné que selon la procédure, il est mentionné « bon à payer » sur les quatre exemplaires de la facture.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre III - RECOMMANDATIONS :**

### **3.1- Sur la structure (conception des procédures)**

Suite aux différentes restructurations intervenues au PAD depuis la mise en application du manuel de procédures, il urge d'adapter ce dernier à l'organisation en place et ceci chaque fois qu'une restructuration interviendra. Au niveau du service achat chaque agent doit savoir quelles tâches lui reviennent suivant une description de poste faite officiellement.

Il faudrait mettre la fonction gestion des stocks sous la responsabilité d'un service autre que le service approvisionnement.

### **3.2- Sur le contrôle interne (conception et application des procédures)**

#### **3.2.1- Conception des procédures**

Les objectifs de contrôle interne recherchés doivent être définis dans le manuel d'achat.

Concernant les commandes, il est nécessaire de procéder à la :

- tenue par le service approvisionnement, d'un fichier fournisseurs régulièrement, mis à jour et contenant les informations suivantes :
- les coordonnées des fournisseurs,
- les conditions commerciales,
- les volumes d'achats.
- la vérification de la couverture de change pour toute commande en devises (existence de seuils).

Pour les articles existant en stock, la procédure doit indiquer un seuil à partir duquel les commandes doivent être renouvelées. La personne autorisée à signer la DA ne doit pas être la personne qui gère le stock. La première doit être le chef hiérarchique de la seconde. Il convient de donner la liste des personnes autorisées à signer les D.A. et les

spécimen de signatures à tous les services concernés : comptabilité, trésorerie et bureau d'engagement.

Le service gestion des stocks ne doit pas procéder aux commandes, sinon il pourra commander des articles non nécessaires et sans contrôle contradictoire. Le responsable de la gestion des stocks peut établir la demande d'achat, mais ne doit pas être signataire de cette demande, c'est pourquoi il doit relever d'un service technique, autre que le service approvisionnement, qui, après le contrôle des stocks physiques par rapport au niveau d'alerte et les limites des quantités de commandes à stocker (quantité économique ou stock de sécurité), signe la DA.

Au titre de la gestion des stocks : il faudrait :

- conformer les achats aux besoins réels du Port, ceci évitera de surstocker, d'entraîner des surcoûts et de gonfler les actifs de la société,
- conformer les demandes de consommation (sorties) des services à leurs besoins réels de consommation et retourner au magasin les articles non utilisés (service entretien de la DSTD);
- établir des fiches de stock pour les articles qui n'en ont pas ;
- faire correspondre à chaque nomenclature un article et un seul ;
- informatiser la gestion des stocks pour un suivi rigoureux et systématique des mouvements d'articles ;
- établir systématiquement des bons de sortie pour les consommations ;
- adopter un taux de dépréciation des stocks en tenant compte de la nature de chaque article.
- indiquer dans les procédures le lieu de réception des articles (le magasin pour les articles stockables et le lieu de consommation ou autres pour les articles spéciaux) et donner la composition de l'équipe de réception,
- établir un bordereau de réception prénuméroté en quatre (4) exemplaires conformément au bon de livraison et articles reçus. Ce bordereau devra être visé par le chef magasinier
- effectuer la mise à jour des stocks pour chaque article reçu à partir des bons de réception par le chef de service gestion des stocks,

- effectuer un suivi périodique des commandes en faisant un timing à partir des documents : DA, BC, FPF, TCP et relancer les commandes en retard.

#### **Au titre de la Comptabilisation et du Règlement des factures :**

C'est le service courrier qui doit mettre la mention originale et copie sur les exemplaires de la facture à leur arrivée (et non la comptabilité fournisseur) où un numéro interne est automatiquement donné à la facture.

Le "bon à payer" ne doit être apposé qu'après vérification de la validité et de la conformité de la facture. Ce qui permet de :

- faire un rapprochement entre facture, le bon de réception et le bon de commande,
- faire un contrôle arithmétique de la facture.

En cas de différence de montants entre la facture et le bon de commande définir une procédure d'approbation de la facture.

Les factures ne doivent pas être certifiées par le maître d'œuvre. Celui-ci doit faire parvenir à la comptabilité les décomptes, les PV, les attachements contradictoires une fois, signés. A chaque fin de mois suivant les factures qui doivent parvenir directement à la comptabilité, ces deux documents de sources différentes servent d'éléments de contrôle pour la comptabilité qui certifie la facture au lieu de permettre au maître d'œuvre d'établir le décompte sur la base de la facture présentée par le fournisseur.

La transmission de la facture au maître d'œuvre n'est pas normale. Celui-ci pourrait plutôt envoyer les décomptes bien certifiés à la comptabilité qui fera des vérifications par rapport à ces décomptes. Il n'y a pas de sécurité à ce que le maître d'œuvre appose le mention "bon à payer" sur les exemplaires de la facture.

Par ailleurs, il faudrait ajouter à la procédure relative à la comptabilisation les opérations suivantes :

- une séparation de fonction entre enregistrement, "bon pour accord" et "bon à payer, puisqu'elle est appliquée,
- en cas de différence entre facture et bon de réception : faire valider la facture par le service demandeur autorisé et effectuer un rapprochement entre factures réceptionnées et celles enregistrées (comptabilité),
- l'établissement d'une balance fournisseurs détaillée,
- l'analyse périodique des soldes débiteurs, soldes anciens et comptes fournisseurs divers,
- l'introduction d'une procédure de séparation des exercices comptables,
- la diminution du nombre d'opérations diverses sur les comptes fournisseurs,
- l'introduction d'une procédure de circularisation des fournisseurs et la définition de sa périodicité,
- La rédaction d'une lettre d'accompagnement du chèque au fournisseur et porter les références sur l'exemplaire de la facture.

Pour la régularité de paiement il faut indiquer la liste des personnes autorisées à signer en insérant un contrôle contradictoire (faire une procédure d'autorisation de règlement - procédure de signature des ordres de paiement - revue régulière des comptes).

#### **Au titre des marchés :**

- Respect des délais de passation des marchés, les services techniques étant impliqués dans la procédure, une note du DG doit être faite à leur attention pour le respect des dates de dépouillement et d'examen de rapport technique. Il en est de même pour la production de PV qui doit être faite séance tenante et sur formulaire signé par tous les participants.
- Tenue de fichier fournisseurs, pour bien cibler les fournisseurs et pouvoir effectuer les consultations, les demandes de renseignement de prix, il faudrait que le service marché et contrat tienne un fichier fournisseurs où il disposerait des niveaux de prix et des qualifications des ces derniers.

- Elargissement de la liste des fournisseurs à consulter, pour les DRP,

- Extension de l'appel d'offres, Pour les marchés dont il n'existe pas de concurrence sur le marché national, étendre l'appel aux entreprises de la sous - région au lieu d'être obligé de passer des ententes avec les mêmes sociétés au risque de créer des affinités entre fournisseurs et acheteurs.

### **3.2.2-Application des procédures**

Les recommandations ci dessus, faites doivent être régulièrement suivies dans l'application pour une meilleure gestion du système d'approvisionnement.

La mise à jour du manuel de procédure des achats doit être faite au moins une fois par an et matérialisée sur la feuille modifiée avec mention de la date, le numéro de l'opération concernée de la procédure.

L'actualisation peut intervenir à tout instant en dehors de la mise à jour périodique pour enrayer toute déficience ou inadéquation relevée lors de l'application effective de la procédure.

En outre nous recommandons, une mise en œuvre d'une bonne politique de gestion des stocks, une bonne coordination des inventaires et de calcul des provisions.

## **CONCLUSION GENERALE**

Notre travail a consisté à vérifier si les procédures d'achats de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar permettent de :

- traiter avec le meilleur fournisseur pour répondre au mieux au besoin de l'utilisateur, c'est à dire avoir le bon article à un prix raisonnable,
- stocker au moindre coût,

et à faire des recommandations pertinentes et des propositions de solutions.

Les sociétés du secteur public en général, et les sociétés nationales en particulier, subissent de profondes mutations liées à la conjoncture économique et sociale qui nécessite des changements dans leur système organisationnel. De même une déconcentration des pouvoirs et la transparence dans les informations sont inévitables si l'on veut réaliser une performance comme dans les sociétés de droit privé. Dans ce cas l'harmonisation des procédures d'achats serait nécessaire pour lever les goulots d'étranglement que constituent les contraintes administratives.

Les textes légaux sont applicables à toutes les sociétés du secteur public malgré leurs différences d'objets. Cela peut être contraignant pour certaines, par exemple le seuil (montant) de passation des marchés pour la SNPAD ne peut être le même que pour deux sociétés qui n'ont pas le même objet, ni la même taille.

Une bonne assurance de l'efficacité des procédures d'approvisionnement et de leur application est garante de la maîtrise des sorties de fonds de trésorerie, ces fonds pouvant être affectés à d'autres fins telle l'expansion des activités en investissant ou en procédant à la recherche de nouveaux débouchés.

La revue des procédures d'achat de la SNPAD révèle une certaine lourdeur administrative due aux étapes des circuits d'achats, aux contraintes administratives qui retardent l'acquisition de certains articles ou travaux parfois indispensables à la bonne

marche de la société : pour ce cas on peut noter le retard dans l'élaboration des budgets ou dans l'octroi de crédit supplémentaire en cas de dépassement budgétaire.

L'examen critique des procédures d'approvisionnement nous a permis de faire des observations suivantes :

- les procédures doivent être adaptées à l'organisation en place qui dans le cas de la SNPAD, a subi des grandes mutations,
- la nécessité de procéder à une séparation des fonctions achat et gestion des stocks,
- la description des procédures, dans l'application les acheteurs ne disposent pas de fichiers sur les cotations des fournisseurs présentant un risque de non-compétitivité donc d'un mauvais choix,
- la non réception des factures fournisseurs à partir d'un point unique et la non numérotation en interne à la réception et sans transfert direct à la comptabilité,
- des carences au niveau de la procédure des marchés et de certification des factures,
- la procédure de marché n°5/98 pour les travaux d'un montant de plus de 50 millions a fait l'objet d'une demande de renseignement de prix, alors qu'il devait faire l'objet d'un appel d'offres,
- le délai long de passation de marché : exemple : marché 17/98, appel d'offres le 27 mai 98 et approbation de marché décembre 1998 et marché n° 6//98, AO le 10 octobre 1997, approbation 10 avril 1998,
- le problème de classement des dossiers surtout au niveau de la comptabilité qui ne reçoit souvent les pièces justificatives ( BL et BR) qu'à la mise en règlement de la facture.

Les commandes urgentes sont des points sensibles à suivre minutieusement. Elles ne doivent être déclenchées que par nécessité afin d'éviter un abus surtout pour les articles non gérés en stock. Il en va de même pour les marchés par entente directe pouvant

occasionner des risques de mauvais choix, étant entendu que les principaux fournisseurs du port sur la place sont connus. Il y a un phénomène de monopole qui existe et certains types de marché reviennent toujours au même fournisseur par entente. Par conséquent une mise en concurrence de ces derniers avec les entreprises extérieures, en particulier ceux de la sous région est nécessaire pour faire le meilleur choix.

Les solutions proposées vont dans le sens du perfectionnement du manuel de procédures, particulièrement celui des achats.

Les irrégularités observées lors de travaux sont dans la limite du champ de nos investigations. Nous avons eu des entretiens avec le personnel pour pouvoir déterminer leurs causes et la probabilité d'erreurs.

Un audit régulier (annuel) doit être effectué sur les achats sur commandes et la vérification des paiements des décomptes des marchés.

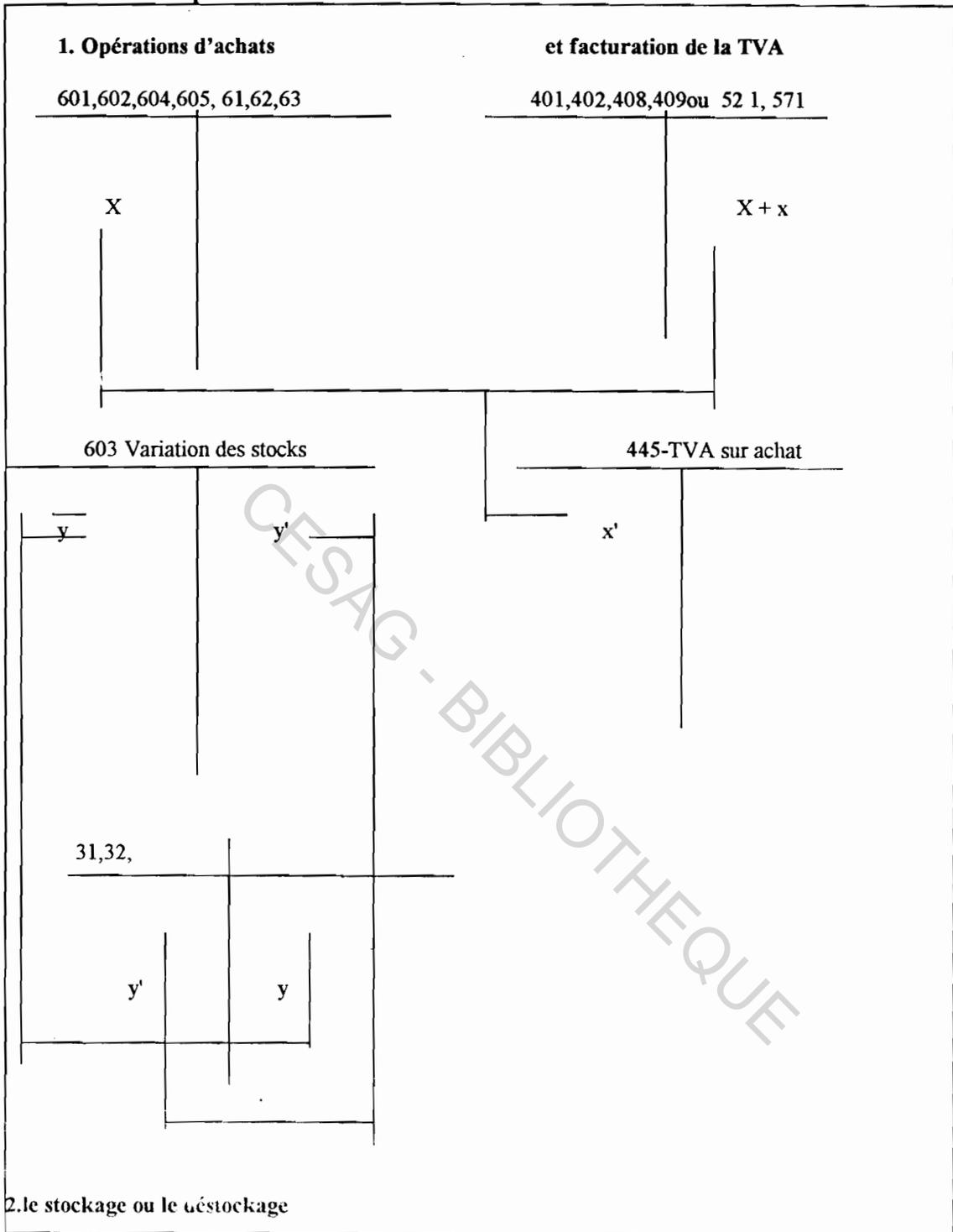
## **BIBLIOGRAPHIE**

1. BATUDE Danièle (1997), l'audit comptable et financier, éd. Nathan, Paris
2. BOUVIER Christian (1990) Audit des Achats, les éd. D'org.
3. ALAZARD Claude
4. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992) Audit et contrôle interne : Audit financier, opérationnel et stratégique, 4è éd. Dalloz,
5. Décret n°82-690/Me du 07 septembre 1992
6. Décret n°88-257/ME du 11 mars 1988.
7. EWOLO A.M. (1995), Mémoire de fin d'études audit CESAG
8. Falilou DIALLO (1999), cours méthodologie d'audit, CESAG
9. HENRY et. DAVERAT I. M (1998 ) Rédiger les procédures de l'entreprise, Guide pratique, les éditions d'org.
10. HERVE Laurent et PEUCH-LESTRADE Philippe (1992) La pratique de l'audit- collection DECF: UV n°6 dirigée par Thierry Lamorlette, éd. Economica,
11. IFACI (1995)
12. LEMAN.O (1995) La conduite d'une mission d'audit interne IFACI, éditions DUNOD,
13. Manuel de procédures PAD, 1992
14. Sunuport, n°20, mensuel d'information avril 1999.
15. SYSCOA ? Droit comptable,
16. YAZI (1999), Module d'audit financier, CESAG

## Abréviations

<b>AO</b>	: Appel d'Offres
<b>BC</b>	: Bon de Commande
<b>BCE</b>	: Bureau Central des Engagements
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CNCC</b>	: Compagnie Nationale des Commissaires au Comptes
<b>CSD</b>	: Commission Statutaire de Dépouillement
<b>CUMP</b>	: Coût Unitaire Moyen Pondéré
<b>DA</b>	: Demande d'Achat
<b>DAF</b>	: Direction Administrative et Financière
<b>DCP</b>	: Direction Commerciale et Prospection
<b>DEX</b>	: Direction d'Exploitation
<b>DFC</b>	: Direction Financière et Comptable
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>DRP</b>	: Demande de Renseignement des Prix
<b>DSTD</b>	: Département des Services Techniques et Développement
<b>FIFO</b>	: First In First Out
<b>FPF</b>	: Facture Proforma Fournisseur
<b>FRAP</b>	: Feuilles de Revelation et d'Analyse des Problèmes
<b>IFACI</b>	: Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes
<b>IIA</b>	: Institute of Internal Audit
<b>NA</b>	: Non -Application
<b>PAD</b>	: Port Autonome de Dakar
<b>PCA</b>	: Président du Conseil d'Administration
<b>PV</b>	: Procès Verbal
<b>SAGGI</b>	: Service des Affaires Générales et de la Gestion des Immobilisations
<b>SF</b>	: Stock Final
<b>SG</b>	: Secrétaire Générale
<b>SI</b>	: Stock Initial
<b>SNPAD</b>	: Société Nationale du Port Autonome de Dakar
<b>SYSCOA</b>	: Système Comptable Ouest Africain
<b>TVA</b>	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

## Tableau de comptabilisation des achats



**DECRET N° 88-257/ME DU 11 MARS 1988**  
**RELATIF AUX MARCHÉS DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE**  
**DU PORT-AUTONOME DE DAKAR**

**LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE**

Vu la loi n° 87-19 du 3 Août 1987 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la Puissance Publique ;

Vu la loi 87-28 du 18 Août 1987 portant création de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar ;

Vu le décret n° 82-690 du 7 Septembre 1982 portant réglementation des marchés publics, modifié ;

Vu le décret n° 87-1552 du 19 Décembre 1987 portant approbation des statuts de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar ;

**DECRETE**

**ARTICLE PREMIER.** - *Marchés de la Société*

Les dispositions du décret n° 82-690 du 7 Septembre 1982 portant réglementation des marchés s'appliquent aux marchés passés par la Société Nationale du Port Autonome de Dakar à l'exception des règles définies aux articles suivants.

**ARTICLE 2.** - *Seuil de passation des marchés*

Il est obligatoirement passé un marché :

- pour les dépenses relatives aux prestations de service et à l'exécution des travaux d'un montant supérieur à 10.000.000 FRF CFA.

- pour les achats de fournitures dont la valeur excède 20.000.000 FRF CFA.

Les dépenses inférieures à ces montants et supérieures à 3.000.000 FRF CFA font l'objet de bon de commande ou de lettre de commande après appel écrit à la concurrence.

### ARTICLE 3. - Mode de passation

La société peut recourir aux différents types de marchés prévus par le décret n° 82-690 du 7 Septembre 1982. Il est obligatoirement recouru à la procédure d'appel d'offres pour tous les marchés relatifs à des prestations de services, fournitures et travaux dont le montant excède 50.000.000 FRF CFA.

Outre les cas énumérés à l'article 39 du décret susvisé, la Société peut passer des marchés par entente directe dans les cas suivants:

1° Pour les objets non susceptibles d'appel à la concurrence dont la fabrication ou la vente est exclusivement attribuée à des porteurs ou à des titulaires de brevets d'invention ou à des concessionnaires.

2° Pour les fournitures, prestations de service ou travaux dont l'exécution ne peut, en raison des nécessités techniques ou des programmes de production, être confiée qu'à un entrepreneur ou un fournisseur déterminé.

3° Pour les travaux, prestations de service ou fournitures qui ne sont effectués qu'à titre d'essai ou d'étude.

4° Pour les objets ou matières pour lesquels en raison de leur nature particulière et la spécificité de l'emploi auquel ils sont destinés, il y a intérêt à choisir aux lieux de production lorsqu'il n'existe sur place qu'un seul producteur ou fabriquant des produits considérés.

5° Lorsqu'il n'est pas possible de procéder à un appel d'offres dans les conditions définies à l'article 34 du décret 82-690 du 7 Septembre 1982 pour les fournitures, services ou travaux qui, ayant donné lieu à un appel d'offres consécutif ou non à une adjudication, n'ont fait l'objet d'aucune offre ou pour lesquels il n'a été proposé que des conditions inacceptables.

6° Pour les travaux, fournitures ou service que la Société doit faire exécuter aux lieux et place des entrepreneurs ou fournisseurs défaillants et leurs risques et périls.

7° Pour les travaux, fournitures ou services qui, dans les cas d'urgence impérieuse amenée par des circonstances imprévisibles préalablement constatées par la Commission des marchés visée à l'article 4, ne peuvent pas subir des délais d'une procédure d'appel d'offres.

8° Pour les travaux, fournitures ou services dont le coût global n'excède pas 30.000.000 FRF CFA après consultation.

**ARTICLE 4. - Commission des marchés.**

Les soumissions des marchés de travaux, fournitures et services passés par appel d'offres ou par adjudication sont obligatoirement et exclusivement examinées et dépouillées par une Commission des marchés dont la Composition est fixée comme suit :

**PRESIDENT**

- le Secrétaire Général.

**MEMBRES**

- le Directeur des Services Techniques ou son représentant,
- le Directeur d'Exploitation ou son représentant,
- le Directeur Financier ou son représentant,
- le Représentant du Ministre chargé des Finances,
- le Représentant du Ministre chargé des Transports Maritimes,
- le Représentant du Contrôleur Financier,

la commission peut, en outre demander la présence, avec voix consultative de tout expert de son choix.

**ARTICLE 5. - Fonctionnement de la commission.**

La commission ne peut valablement délibérer que si les 2/3 de ses membres au moins, dont les deux représentants des ministères de tutelle sont présents.

Les délibérations sont acquises à la majorité simple. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

**ETUDE DES OFFRES**

Avant examen des offres, la Commission élimine les offres parvenues après la date limite fixée par le dossier d'appel d'offres, ainsi que celles n'ayant pas satisfait aux obligations prévues à l'article 20 du décret n° 82-690 du 7 Septembre 1982.

La commission peut charger un comité technique de procéder à l'étude des offres. Sur le vu du rapport écrit des techniciens, la commission, après avoir éliminé les offres non conformes à l'objet du marché, choisit l'offre qu'elle juge la plus intéressante. A cet effet, elle tient compte des prix des prestations notamment pour les marchés à prix unitaires après avoir redressé les erreurs affectant le montant de la soumission. Elle tient également compte de la discordance des prix unitaires, du coût d'utilisation et de la valeur technique, des garanties

professionnelles et financières présentées par chacun des candidats et des délais d'exécution. Ces éléments de choix doivent être justifiés par référence aux cahiers des charges.

Dans le cas où plusieurs offres jugées intéressantes sont tenues pour équivalentes, tous éléments considérés pour départager les candidats, il peut être demandé à ceux-ci de présenter un rabais sur leurs offres. Hormis ce cas, la Commission et les fournisseurs ne peuvent discuter avec les candidats pour faire préciser ou compléter la teneur technique de leurs offres.

Une offre comprenant une variante par rapport à l'objet du marché tel qu'il a été défini dans le dossier d'appel d'offres, peut être prise en considération si une telle possibilité est prévue dans l'appel d'offres.

#### DESIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE

Dans les trois jours qui suivent ses réunions, la Commission dresse les procès-verbaux des séances de dépouillement des offres et des travaux appuyés, le cas échéant, des rapports techniques, indiquant le soumissionnaire qui lui paraît devoir être préféré. Si la commission ne propose pas le soumissionnaire offrant le moindre prix, le procès verbal doit exposer les motifs de ce choix.

Les procès verbaux sont transmis, pour approbation, au Directeur Général.

#### ARTICLE 6. - Approbation des marchés.

Les marchés sont approuvés :

- par le Directeur Général quand leur montant est inférieur à 500.000.000 FRF.

- par le Conseil d'Administration quand leur montant est égal ou supérieur à 500.000.000 FRF CFA ou quand le Directeur Général n'a pas suivi la proposition de la commission des marchés.

#### ARTICLE 7 : Le présent décret sera publié au Journal Officiel

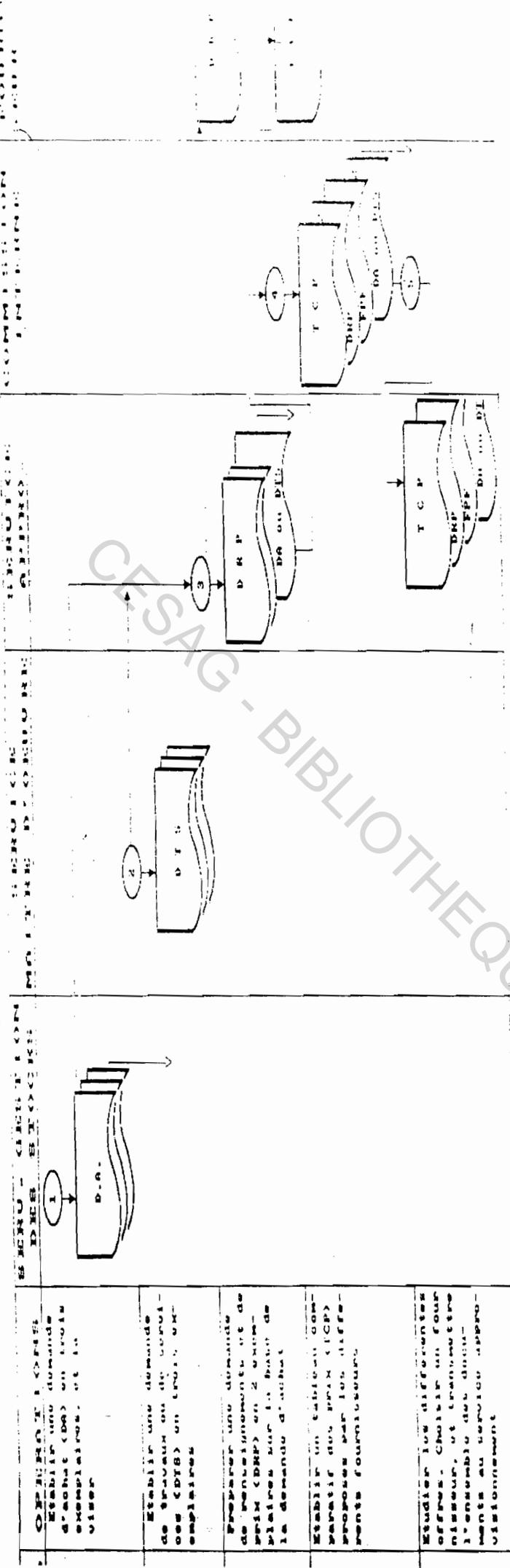
Fait à Dakar le 11 Mars 1988.

Signé:

Abdou DIOUF.

PROCEDURE P1 : ACHATS DE BIENS & SERVICES  
 HORS MARCHES

S/PROCEDURE P1.1. : PREPARATION DE LA COMMANDE



<p><b>OPERATION 1 - COPIE</b>                  Etablir une demande d'achat (DA) en trois exemplaires, et la viser.</p>
<p>Etablir une demande de renseignement (DRP) ou (DRS) en trois exemplaires.</p>
<p>Preparer une demande de renseignements et de prix (DPR) en 2 exemplaires sur la base de la demande d'achat.</p>
<p>Etablir un cahier des prix (C.P.) parait des prix (C.P.) proposés par les différents fournisseurs.</p>
<p>Etudier les différentes offres. Choisir un four- nisseur, et transmettre l'ensemble des docu- ments au service appro- visionnement.</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE



# S/PROCEDURE P1.1. : PASSATION DE LA COMMANDE

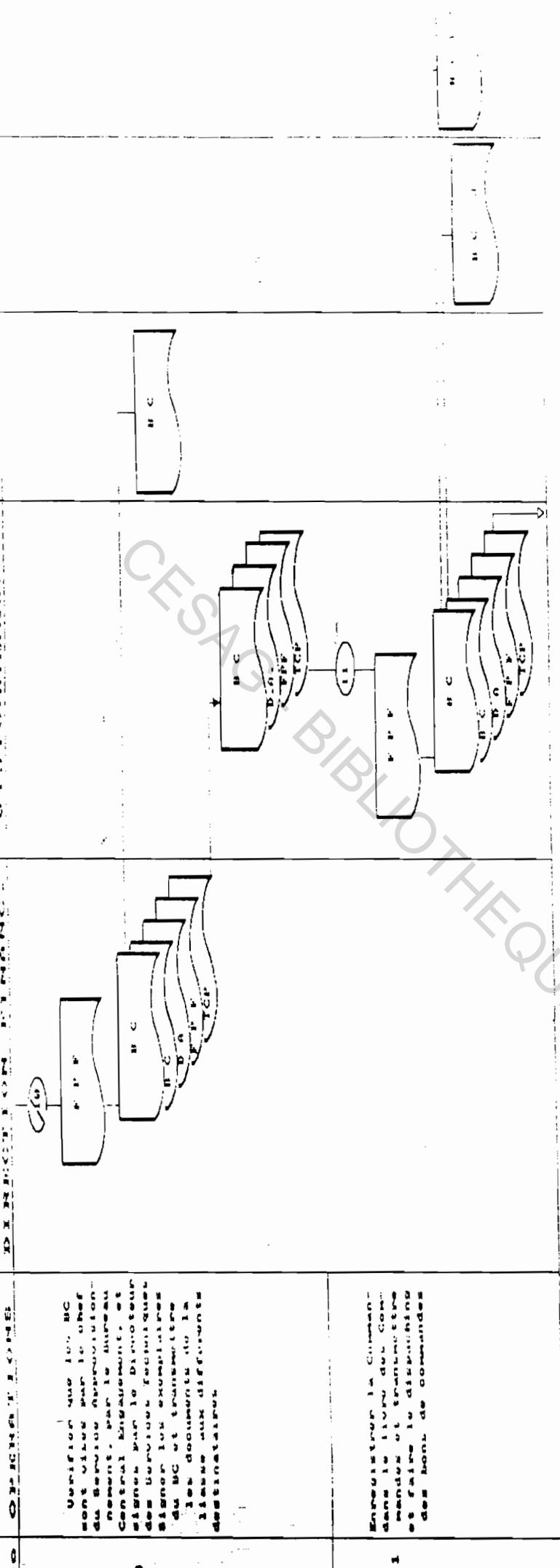
COMMISSION  
MILITAIRE

COMMISSION  
MILITAIRE

COMMISSION  
MILITAIRE

COMMISSION  
MILITAIRE

COMMISSION  
MILITAIRE



40 OPERATIONS 1.1.1

Verification que les BC sont valides par le chef du Service Approvisionnement Central. Enregistrement et signés par le Directeur des Services Techniques. Signer les exemplaires du BC et transmettre les documents au la même aux différents destinataires.

Exécuter la Commande dans le livre de Commandes et transmettre les données et faire le distributeur des bons de commandes.

PROCEDURE P.1 ACHATS DE BIENS & SERVICES HORS MARCHES  
 S/PROCEDURE P1.2 : PASSATION DE LA COMMANDE

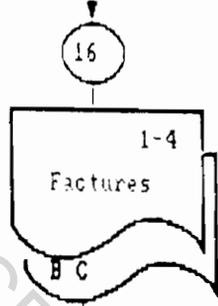
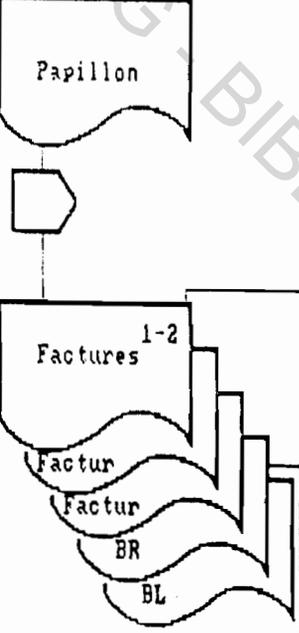
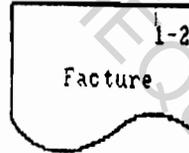
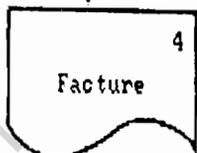
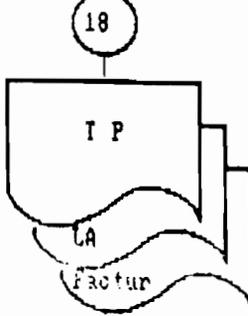
LES BUREAUX

NO	OPERATIONS	RECU 1. BUREAU CENTRAL PROCESSEMENT INFORMATION	RECU 2. BUREAU CENTRAL PROCESSEMENT INFORMATION	RECU 3. BUREAU CENTRAL PROCESSEMENT INFORMATION	RECU 4. BUREAU CENTRAL PROCESSEMENT INFORMATION	RECU 5. BUREAU CENTRAL PROCESSEMENT INFORMATION
12	Verifier que les articles livrés sont conformes au bon de livraison et au bon de commande, et viser le bon de livraison (BL)					
13	Etablir un bordereau de réception (BR) en 4 exemplaires sur la base du bon de livraison et des articles reçus et le viser					
14	Effectuer la mise à jour des stocks pour chaque article reçu, à partir des bordereaux de réception					
15	Effectuer périodiquement le suivi des commandes en faisant un suivi pour relancer les commandes en retard à partir des documents suivants : - Demande d'achat - Bon de commande - Fautuwa proforma - Tableau comparatif des prix					

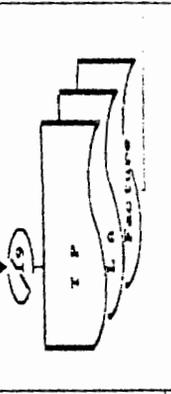
CESA BIBLIOTHEQUE

# PROCEDURE P.1 : ACHATS DE BIENS & SERVICES HORS MARCHES

## S/PROCEDURE P1.3. : RECEPTION ET TRAITEMENT DES FACTURES FOURNISSEURS

No	OPERATIONS	COMPTABILITE FOURNISSEUR	SERVICE TRESORERIE	SERV. APPRO. MAITRE D'OEUVRE
16	<p>Recevoir les factures fournisseurs en 4 exemplaires et les enregistrer sur le registre des "Factures recus". Apposer les cahets "Original" et "Copie" et le visa "Bon a payer".</p>			
17	<p>Rediger un papillon d'imputation comptable et faire viser par le chef Comptable. Procéder a l'enregistrement informatique de la facture</p>			
18	<p>Etablir un titre de paiement (IP). Rediger une lettre d'accompagnement (PA) du cheque au fournisseur et porter les references du reglement sur l'exemplaire 1 de la facture</p>			<p>SP 14</p>

S/PROCEDURE P1.4. = REGLEMENT DES FOURNISSEURS

N°	DESCRIPTION	COPRÉSENTATION	COPRÉSENTATION	COPRÉSENTATION
19	<p>Contrôle la position de tous les vises autorisés sur les documents reçus et l'assurer de la conformité du titre de paiement par rapport à la facture certifiée. Signer le Titre de paiement et la lettre d'accompagnement</p>			
20	<p>Signer le titre de paiement et la lettre d'accompagnement après avoir effectué les contrôles d'usage</p>			
21	<p>Porter les références du règlement sur l'emballage de la facture et réaliser un pré-séjour d'imputation comptable. Procéder à l'encrement comptable du règlement, à partir du dossier GMB.</p>			

CFESAG - BIBLIOTHEQUE



# L'Organisation des structures

## The organisation chart

Le port Autonome de Dakar a un statut de société nationale depuis le 18 Août 1987.

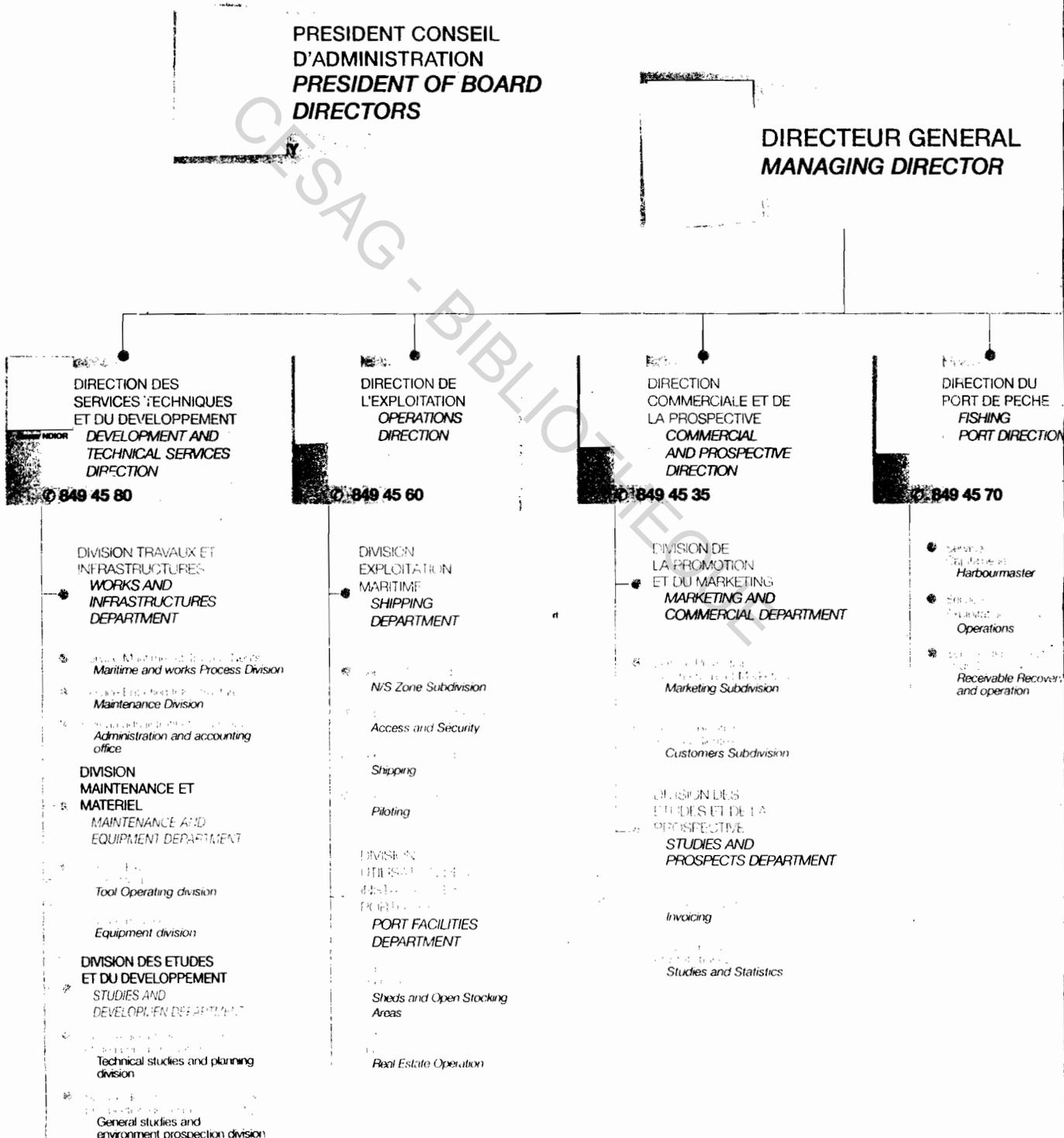
Un Conseil d'Administration de douze membres statue sur les grandes orientations de la politique générale de l'entreprise.

Le Directeur Général, nommé par décret présidentiel, assure la gestion de l'outil et de ses dépendances.

The Port of Dakar Authority has been granted the status of a national corporation since August 18th, 1987.

A Board of Directors comprising 12 members rules on the main orientations of the general policy.

The managing director who is appointed by a Presidential decree manages the Port and its auxilliary departments.



# MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION MEMBERS OF BOARD DIRECTORS

**Président du Conseil d'Administration**  
*President of board of Directors*

**Le Représentant de la Présidence de la République**  
*The representative of the Presidency of the Republic*

**Le Représentant de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture**  
*The representative of the Chamber of Commerce, Industry and Agriculture*

**Le Représentant du Ministre chargé des Finances**  
*The representative of the minister of finance*

**Le Représentant du Ministre chargé des Transports Maritimes**  
*The representative of the minister of maritime transport*

**Le Représentant du Ministre chargé de la Pêche**  
*The representative of the minister of fishing*

**Le Directeur de la Société Nationale de Chemins de Fer**  
*The director of the railway company*

**Le Représentant du Personnel du Port Autonome de Dakar**  
*The representative of Port of Dakar Authority personnel*

**Le Représentant des Manutentionnaires et Armements**  
*The representative of stevedores and shipowners*

**Le Représentant des Entreprises de Transport et de Transit**  
*The representative of forwarders and transport commissioners*

**Le Représentant des Avitailleurs en Hydrocarbures**  
*The representative of hydrocarbons suppliers*

**Le Représentant du Gouvernement de la République de Mali**  
*The representative of Government of the Republic of Mali*

## MEMBRES AVEC VOIX CONSULTATIVES / NON VOTING MEMBERS

**Le Directeur Général du Conseil Sénégalais des Chargeurs**  
*The managing director of the senegalese council of shippers*

**Le Contrôleur Financier ou son Représentant**  
*The financial controller or his representative*

**Un Représentant du Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal**  
*Representative of senegalese foreign trade center (C.I.C.E.S)*

**Un Représentant du Groupement des Armateurs et Industriels de la Pêche**  
*A representative of the shipowners in the fishing industry (GAIPES)*

