



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
APPLIQUE AU CYCLE ACHATS DE « SAVEURS D'ASIE »
(SENEGAL)**

Bibliothèque du CESAG



110443

Présenté par :

SIKIROU MIZIATOU

Dirigé par :

M. GNANSOUNOU Sikatin

Auditeur Interne au CESAG

REMERCIEMENTS

Nous ne saurons introduire ce mémoire sans adresser nos remerciements a:

- ✦ Monsieur Mady KOANDA, Directeur General du CESAG pour l'ensemble des efforts consentis pour le rayonnement du CESAG ;
- ✦ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de finances du CESAG, pour ses précieux conseils et son engagement pour un CESAG meilleur ;
- ✦ Monsieur Sikatin GNANSOUNOU, Auditeur interne au CESAG, pour avoir accepté d'encadrer notre mémoire et sa disponibilité tout au long de la rédaction de notre travail ;
- ✦ Tout le personnel du CESAG, pour son amabilité tout au long de notre cursus au sein de l'institution ;
- ✦ Monsieur Thomas GOMIS, Directeur General de SAVEURS D'ASIE, pour ses précieux conseils et pour avoir agréé notre demande de stage ;
- ✦ Madame Sokhna TALL, Responsable Comptable de SAVEURS D'ASIE, pour son amabilité, sa collaboration et son soutien durant notre séjour à SAVEURS D'ASIE ;
- ✦ Tout le personnel de SAVEURS D'ASIE, pour son accueil et sa collaboration à la collecte d'informations ;
- ✦ Enfin, toute personne ayant contribué a l'élaboration du présent mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BC : Bon de Commande

BL : Bon de livraison

BR : bon de réception

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DA : Demande d'achat

IFAC : International Federation of Accountants

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

OECCA : Ordre Français des Experts Comptables et Comptables agréés

PERT : Program Evaluation and Review Technic

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Plan type d'un manuel de procédures | 24 |
| Figure 2 : Modèle d'analyse | 36 |
| Figure 3 : Organigramme d'un site..... | 47 |
| Figure 4 : Organigramme de la chaîne | 47 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Risques inhérents au cycle achats | 12 |
| Tableau 2 : Principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle achats..... | 17 |
| Tableau 3 : Synthèse des points de vue d'auteurs sur le processus de conception d'un manuel de procédures | 29 |
| Tableau 4 : Grille d'évaluation des risques | 45 |
| Tableau 5 : Analyse de l'organisation..... | 58 |
| Tableau 6 : Analyse des procédures..... | 59 |
| Tableau 7 : Evaluation par la probabilité de survenance des risques | 61 |
| Tableau 8 : Probabilité d'occurrence des risques opérationnel du cycle achats..... | 61 |
| Tableau 9 : Impact des risques | 62 |
| Tableau 10 : Niveau des risques en fonction de la probabilité de survenance de l'impact | 64 |
| Tableau 11 : Qualité des dispositifs de contrôle interne de Saveurs d'Asie..... | 65 |
| Tableau 12 : Cartographie des risques liés au cycle achats de Saveurs d'Asie | 66 |
| Tableau 13 : Identification des forces et faiblesses du contrôle interne de Saveurs d'Asie..... | 67 |
| Tableau 14 : Résultats du test de permanence..... | 70 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| <i>Dédicace</i> | i |
| <i>Remerciements</i> | ii |
| <i>Liste des sigles et abréviations</i> | iii |
| <i>Liste des figures et tableaux</i> | iv |
| <i>Table des matières</i> | v |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| Première partie : Cadre théorique | 5 |
| Introduction de la première partie | 5 |
| Chapitre 1 : Le contrôle interne du processus achat | 6 |
| 1.1. Présentation du cycle d'achat | 6 |
| 1.1.1. Définition de la fonction achat..... | 7 |
| 1.1.2. Objectifs du cycle achat..... | 7 |
| 1.1.3. Méthodes et procédures d'achat..... | 7 |
| 1.1.3.1. Achat par commande..... | 7 |
| 1.1.3.2. Achat direct..... | 8 |
| 1.1.3.1. Achat par appel d'offre..... | 8 |
| 1.1.4. Procédures d'achat..... | 8 |
| 1.1.4.1. La budgétisation des dépenses d'achat..... | 8 |
| 1.1.4.2. L'expression du besoin..... | 8 |
| 1.1.4.3. Sélection des fournisseurs..... | 9 |
| 1.1.4.4. Passation de la commande..... | 9 |
| 1.1.4.5. Réception des livraisons..... | 9 |
| 1.1.4.6. Facturation et pièces justificatives..... | 10 |
| 1.1.4.7. Comptabilisation et paiement des fournisseurs..... | 10 |
| 1.2. Maîtrise des risques d'achat et contrôle interne appliqué au cycle | 11 |
| 1.2.1. Maîtrise des risques liés au cycle d'achat..... | 11 |
| 1.2.1.1. Définition du risque..... | 11 |

| | |
|--|-----------|
| 1.2.1.2. Identification des risques inhérents au cycle achats..... | 12 |
| 1.2.1.3. Cartographie des risques..... | 14 |
| 1.2.2. Contrôle interne appliqué au cycle achat..... | 15 |
| 1.2.2.1. Objectifs généraux du contrôle interne dans le cycle achat..... | 16 |
| 1.2.2.2. Dispositifs du contrôle interne du cycle achat..... | 18 |
| Conclusion..... | 18 |
| Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures du cycle Achat..... | 19 |
| 2.1. Notions sur le manuel de procédures..... | 19 |
| 2.1.1. Définitions..... | 19 |
| 2.1.1.1. La procédure..... | 19 |
| 2.1.1.2. Le manuel de procédures | 20 |
| 2.1.2. Objectifs..... | 20 |
| 2.2. Enjeux du manuel de procédures..... | 21 |
| 2.2.1. Organisation procédurale..... | 21 |
| 2.2.2. Support pédagogique..... | 21 |
| 2.2.3. Effet structurant..... | 22 |
| 2.2.4. Elément du système de gestion | 23 |
| 2.3. Formalisme du manuel de procédures..... | 23 |
| 2.3.1. L'architecture du manuel de procédures..... | 23 |
| 2.4. La formalisation du manuel de procédures..... | 25 |
| 2.4.3. Les supports de présentation..... | 25 |
| 2.4.3.1. Le diagramme de flux ou diagramme de circulation..... | 25 |
| 2.4.3.2. La fiche de tâches..... | 26 |
| 2.4.3.3. Les supports dérivés..... | 26 |
| 2.4.3.4. Les plannings..... | 27 |
| 2.4.3.5. Manuel de procédures et contrôle interne | 28 |
| 2.5. Démarche d'élaboration du manuel de procédures..... | 28 |
| 2.5.1. La préparation..... | 29 |
| 2.5.1.1. Travaux préliminaires..... | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.1.2. Premiers contacts avec l'entreprise..... | 30 |
| 2.5.2. La réalisation | 30 |
| 2.5.2.1. L'évaluation des procédures actuelles..... | 30 |
| 2.5.2.2. L'élaboration d'une cartographie des risques..... | 31 |
| 2.5.2.3. La conception du manuel de procédures..... | 31 |
| 2.5.3. La finalisation de la mission..... | 31 |
| 2.5.3.1. La rédaction des procédures..... | 31 |
| 2.5.3.2. La validation des procédures..... | 32 |
| 2.5.3.3. La diffusion du manuel de procédures..... | 32 |
| 2.5.3.4. Le suivi évaluation..... | 32 |
| Conclusion..... | 33 |
| Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche..... | 34 |
| 3.1. Le modèle d'analyse..... | 34 |
| 3.1.1. La prise de connaissance de l'entreprise..... | 34 |
| 3.1.2. L'évaluation des procédures actuelles de Saveurs d'Asie..... | 34 |
| 3.1.3. Cartographie des risques..... | 35 |
| 3.1.4. L'élaboration du manuel de procédures relatif au cycle des achats..... | 36 |
| 3.2. Outils de collecte de données..... | 39 |
| 3.2.1. L'analyse documentaire..... | 39 |
| 3.2.2. L'observation..... | 39 |
| 3.2.3. L'enquête..... | 39 |
| 3.3. Outils d'analyse de données..... | 39 |
| 3.3.1. Questionnaire de contrôle interne..... | 39 |
| 3.3.2. Le sondage..... | 40 |
| 3.3.3. Grille d'analyse des tâches..... | 40 |
| 3.3.4. Diagrammes de circulation ou flow chart..... | 40 |
| 3.3.5. Le test de conformité..... | 41 |
| 3.3.6. Le test de permanence | 41 |
| 3.3.7. Grille d'évaluation des risques | 41 |

| | |
|--|-----------|
| Conclusion..... | 42 |
| Conclusion de la première partie..... | 43 |
| Deuxième partie : Cadre pratique..... | 44 |
| Introduction de la deuxième partie..... | 44 |
| Chapitre 4 : Présentation de Saveurs d'Asie..... | 45 |
| 4.1. Historique et activités..... | 45 |
| 4.1.1. Historique..... | 45 |
| 4.1.2. Activités..... | 45 |
| 4.2. Structure organisationnelle..... | 45 |
| 4.2.1. Une zone de production..... | 46 |
| 4.2.2. Une épicerie..... | 46 |
| 4.2.3. Un entrepôt..... | 46 |
| 4.2.4. Saveurs d'Asie Bourguiba..... | 46 |
| 4.2.5. Saveurs d'Asie Thann..... | 46 |
| 4.2.6. Saveurs d'Asie Parcelles..... | 46 |
| 4.2.7. Direction générale..... | 46 |
| 4.3. Organigramme de Saveurs d'Asie..... | 46 |
| 4.3.1. Organigramme d'un site..... | 47 |
| 4.3.2. Organigramme de la chaîne..... | 47 |
| 4.4. Perspectives..... | 48 |
| Conclusion..... | 48 |
| Chapitre 5 : Démarche de conception d'un manuel de procédures du cycle achat..... | 49 |
| 5.1. Description des procédures du cycle achats..... | 49 |
| 5.1.1. Les achats de fournitures de bureau..... | 49 |
| 5.1.2. Les achats de cartes téléphoniques..... | 51 |
| 5.1.3. Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente..... | 52 |
| 5.1.3.1. Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente réalisés par les gérants..... | 53 |
| 5.1.3.2. Les achats des ingrédients..... | 55 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1.4. Les achats de produits importés d'Asie..... | 55 |
| 5.1.5. Les achats de produits auprès des fournisseurs locaux..... | 56 |
| 5.2. Evaluation des procédures existantes..... | 58 |
| 5.2.1. Analyse des activités et identification des risques opérationnels..... | 58 |
| 5.2.1.1. Au niveau de l'organisation..... | 58 |
| 5.2.1.2. Au niveau des procédures..... | 59 |
| 5.2.2. Evaluation des risques..... | 60 |
| 5.2.2.1. Evaluation par la probabilité de survenance des risques..... | 60 |
| 5.2.2.2. Evaluation de l'impact du risque..... | 62 |
| 5.2.2.3. Niveau des risques..... | 63 |
| 5.2.3. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques..... | 64 |
| 5.2.4. Présentation de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats..... | 66 |
| 5.3. Evaluation du contrôle interne du cycle achats de « Saveurs d'Asie »..... | 67 |
| 5.3.1. Identification des forces et faiblesses du système..... | 67 |
| 5.3.2. Analyse des points forts..... | 68 |
| 5.3.3. Analyse des faiblesses..... | 69 |
| 5.3.4. Tests de permanence..... | 69 |
| 5.3.5. Evaluation définitive du contrôle interne..... | 71 |
| Conclusion..... | 71 |
| Chapitre 6 : Présentation du manuel de procédures du cycle achats..... | 72 |
| 6.1. L'élaboration des procédures..... | 72 |
| 6.1.1. Les préalables à l'élaboration des procédures..... | 72 |
| 6.1.1.1. Définition de l'orientation du manuel..... | 72 |
| 6.1.1.2. Le contenu du manuel..... | 72 |
| 6.1.1.3. Le mode d'utilisation..... | 73 |
| 6.1.2. L'élaboration du manuel de procédures..... | 73 |
| 6.1.2.1. Champ d'application..... | 73 |
| 6.1.2.2. Objectifs du contrôle interne..... | 74 |
| 6.1.2.3. Principes et règles de gestion..... | 74 |

| | |
|--|-----------|
| 6.1.2.4. Description détaillée et séquentielle des procédures..... | 75 |
| 6.2. Recommandations..... | 95 |
| 6.2.1. Le contrôle interne..... | 95 |
| 6.2.2. Le manuel de procédures..... | 97 |
| Conclusion..... | 97 |
| Conclusion de la deuxième partie..... | 98 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 99 |
| ANNEXES..... | 101 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 135 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'objectif ultime de toute organisation à but lucratif est de générer du profit. La fragilité des industries africaines, accentuée par la concurrence de plus en plus accrue des firmes internationales, oblige les dirigeants à se doter d'outils efficaces. Face à une telle concurrence, la qualité de la production, la sécurité des actifs et l'organisation deviennent les préoccupations majeures des dirigeants. Il y a donc lieu de penser au devenir de l'organisation dans tout domaine (technique, financier, organisationnel).

Le contexte de mondialisation dans lequel évoluent les entreprises oblige leurs dirigeants à se doter d'outils efficaces pour la bonne gestion (productivité, sécurité, organisation et optimisation des ressources...). Ainsi pour atteindre leur objectif ultime, il y a lieu de penser à mettre en place des mécanismes rigoureux à travers des procédures opérationnelles afin de perfectionner les différentes fonctions de l'entreprise. Le perfectionnement d'une fonction de l'entreprise par la maîtrise de ses procédures, par exemple la fonction achat, peut constituer un axe stratégique pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Les pays membres de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), dans un souci d'harmonisation et d'informations, ont mis en place depuis 1997, un système comptable dont l'application est devenue obligatoire le 1^{er} janvier 1998 dans tous les pays signataires. Ce système comptable ouest africain est le siège d'un certain nombre de principes et exigences auxquels sont soumises de manière péremptoire, les entreprises de ces pays.

L'une de ces exigences est l'élaboration d'un manuel de procédures décrivant l'ensemble des modalités de collecte, de circulation de l'information, d'enregistrement des opérations et les formes de contrôle. Ainsi l'article 16 du règlement relatif au droit comptable dans les pays de l'UEMOA énonce : « Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».

Cette exigence visant à assurer la production d'informations sincères et fiables à tous les partenaires et à préserver la continuité d'exploitation est souvent négligée par les dirigeants des entreprises, en particulier, ceux des PME (Petites et Moyennes Entreprises). La rédaction de procédures claires et détaillées, placées en fin de liste des priorités, est dans beaucoup de

cas, le dernier de leurs soucis. L'importance du manuel de procédures se trouve souvent masquée par une conjoncture favorable, source de profits exceptionnels. Ces profits auraient pu être plus importants si un manuel de procédures était élaboré et utilisé par les opérationnels et cela entraînerait aussi la réduction des risques de fraude, de détournements et des indécidités de tous genres.

Dans un contexte où le prix de vente est généralement fixé par le marché, les dirigeants cherchent surtout à maîtriser les fonctions qu'ils contrôlent dans les processus d'acquisition et d'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines. Pour cela, ils surveillent les différentes fonctions de l'entreprise dont celle d'approvisionnement pour plusieurs raisons : multitudes d'opportunités de fraudes qu'offre l'exécution des dépenses d'achat, insatisfaction de plus en plus prononcée des bénéficiaires internes, impact financier direct des opérations d'achat sur le résultat de l'entreprise.

Saveurs d'Asie est une entreprise dont l'activité principale est la restauration. Elle dispose d'un manuel de procédures qui d'une part, date de dix ans et d'autre part, est incomplet et enfin n'est qu'une description sommaire des cycles ventes-clients, achats-fournisseurs, encaissements-décaissements, production-stock, personnel-paie. Il ne tient pas compte d'un travail de diagnostic ou d'analyse pouvant révéler les faiblesses et les risques contenus dans ces procédures. Cette situation peut être à l'origine de certains risques tels que la non maîtrise des achats, des ventes, non-conformité de certains schémas comptables utilisés avec les normes prescrites, fraudes, erreurs, non exhaustivité des opérations comptables.

Saveurs d'Asie gère un volume important d'approvisionnement. Donc pour le cycle achats fournisseurs, nous pouvons noter certains risques :

- non maîtrise des activités d'achat ;
- tâches effectuées sans référentiel ;
- actes de fraude et de malversation ;
- inexistence d'un référentiel pour les missions d'audit.

Ces risques sont la résultante de certaines faiblesses que sont : défaut de mise à jour du manuel de procédures, manque de personnel qualifié aux techniques d'achat, manque de formalisme de certaines opérations d'achat.

Face à tous ces problèmes, l'entreprise court un risque de dysfonctionnement de son processus d'approvisionnement. Ainsi, les solutions possibles sont :

- conception d'un manuel de procédures relatif au cycle achat adaptée aux réalités de la structure ;
- mettre en place un service d'audit interne compétent ;
- sécuriser et ou séparer les tâches ;
- évaluer de façon périodique le contrôle interne.

Parmi ces dernières, la conception d'un manuel de procédures relatif au cycle achats nous semble mieux adaptée à Saveurs d'Asie. En effet, ce dernier lui servira de mémoire permanente de l'organisation de l'entreprise, d'outil de formation, de communication interne et externe et d'analyse et d'optimisation afin de maîtriser les activités du cycle achats.

De ce fait, la question principale à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse est la suivante : Quels contenus donner aux procédures du cycle achat de Saveurs d'Asie pour une grande efficacité du dispositif de contrôle interne ?

En réalité, il s'agit de trouver les réponses aux interrogations suivantes :

- Comment élaborer un manuel de procédures du cycle achat ?
- Quels sont les dispositifs de contrôle interne du processus des achats ?
- Quels sont les dispositifs de contrôle interne mis en place par Saveurs d'Asie pour gérer ses achats et quelle est leur efficacité ?
- Quel est l'impact de ce manuel sur la fiabilité du contrôle interne du cycle achats ?
- Quel type d'approche pour l'élaboration de procédures aidant à la maîtrise des risques ?

Autant de questions auxquelles nous essaierons de répondre à travers cette étude, ceci autour du thème suivant : « Elaboration du manuel de procédures du cycle achat de Saveurs d'Asie ».

L'objectif principal visé à travers cette étude est d'élaborer un manuel de procédures du cycle achats qui puisse servir de cadre de référence pour Saveurs d'Asie et ce conformément aux exigences du SYSCOA. Pour cela, nous allons :

- ✓ définir une démarche d'élaboration du manuel de procédures ;
- ✓ décrire et évaluer le dispositif de contrôle interne du cycle achat afin de mettre en évidence les risques éventuels liés à ce cycle ;
- ✓ identifier le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour maîtriser les risques liés au cycle achat ;

- ✓ enfin proposer et formaliser de nouvelles procédures relatives au cycle achat.

L'intérêt de concevoir un manuel de procédures relatif au cycle achat se trouve à trois niveaux :

- ✚ pour Saveurs d'Asie : elle lui permettra de se conformer aux dispositions du SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain). Le manuel de procédures est un élément important du contrôle interne de l'entreprise. Pour cela, il définira de façon précise, le cadre de travail et permettra à chaque agent, de connaître les tâches qui lui sont dévolues. En somme, Saveurs d'Asie disposera d'un manuel de procédures lui permettant d'améliorer les procédures et de sécuriser les opérations du cycle achats. Aussi le manuel de procédures servira de référentiel pour les audits de l'entreprise.
- ✚ pour le CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) : elle lui permettra de démontrer encore une fois sa renommée de centre d'excellence et d'accroître sa documentation. Ainsi, les lecteurs pourront prendre connaissance de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures, en particulier celle liée au cycle achats.
- ✚ pour nous-même : ce sera une occasion d'appliquer la théorie à la pratique et de perfectionner nos connaissances en matière de contrôle interne, de la maîtrise d'un nouvel outil qu'est l'approche par les risques dans la conception d'un manuel de procédures.

Pour mener à bien cette étude, nous allons dans une première partie présenter le cadre théorique qui sera essentiellement consacrée à la revue de la littérature et à la méthodologie de notre étude. Elle nous permettra aussi d'appréhender la démarche d'élaboration du manuel de procédures, sa corrélation avec le contrôle interne et de décrire le cycle achats de Saveurs d'Asie et les risques inhérents au cycle achats.

La seconde partie portera dans un premier temps sur la présentation de Saveurs d'Asie, ensuite sur la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures relatif au cycle achats et enfin nous formulerons des recommandations.

Lorsqu'une organisation se développe, elle doit maîtriser la difficulté liée à la multiplicité des opérations et à leurs relations. La modernisation des systèmes industriels conduit à une formalisation des procédures de travail. Une méthode de contrôle performant exige l'existence de règles préétablies.

Le manuel de procédures répond à un besoin de sécurité en ce sens qu'il permet de maintenir les connaissances éparses se retrouvant dans l'entreprise.

Cette première partie est consacrée à la revue de la littérature et à la méthodologie de notre étude. Elle nous permettra d'aborder les fondements théoriques du contrôle interne du processus d'achat particulièrement à travers l'approche par les risques (chapitre 1), puis de la démarche de conception d'un manuel de procédures relatif au cycle achat, nous ferons ressortir les objectifs, les enjeux et l'importance du manuel (chapitre 2). Enfin nous allons définir une approche méthodologique adaptée à notre étude (chapitre 3).

Chapitre 1 : Le contrôle interne du processus achat

L'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficace.

La conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise (COOPERS & LYBRAND, 1998 : 22).

Le contrôle interne au sens de maîtrise de la gestion devient alors la capacité de suivre les évolutions, de s'adapter à l'imprévu afin de garder le cap.

L'objet du contrôle est de vérifier que les comportements réels, l'exécution des décisions et le niveau des performances sont conformes à ce qui a été prévu. A ce titre, il est devenu une préoccupation essentielle pour les dirigeants d'entreprise.

D'une façon restrictive, on peut assimiler le contrôle interne à l'ensemble des procédures dans l'entreprise et même en étant extrêmement restrictif à l'ensemble des procédures écrites (GRAND & VERDALLE, 1999 : 64).

L'entreprise n'échappe pas à la nécessité du contrôle interne qui représente une pièce importante du système de management. Le système mis en place doit permettre efficacité et efficience de la gestion. (MONTNORILLON & PITOL, 1995 : 295).

Dans ce chapitre, nous aborderons les aspects liés aux procédures d'achat, au contrôle interne selon l'approche par les risques, aux risques liés aux procédures d'achat et les dispositifs de maîtrise de ces risques.

1.1. Présentation du cycle d'achat

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérée comme une fonction dépensière, est en passe d'être réhabilitée là où elle est perçue comme fonction rémunératrice, source autonome d'une efficacité propre, ressources indiscutables.

Pour BOUVIER (1990 : 23), les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier, il lui suffit de mieux acheter.

1.1.1. Définition de la fonction achat

BRUEL (2007 : 3) et BARRY (2004 : 15) définissent la fonction achats comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.

1.1.2. Objectifs du cycle achat

L'objectif principal de la fonction achats est selon BRUEL (2007 : 5), l'acquisition des biens et services aux moindres coûts et dans les meilleures conditions de :

- délai ;
- qualité.

1.1.3. Méthodes et procédures d'achat

Différentes méthodes et procédures s'offrent aux entreprises pour leurs approvisionnements en biens et en services. Il s'agit notamment de l'achat par commande, de l'achat direct et des appels d'offre.

1.1.3.1. Achat par commande

L'achat par commande consiste à passer une commande dans les conditions spécifiées de prix, service, qualité, délai et de modalités de règlement auprès d'un fournisseur après en avoir consulté quelques uns (BECOUR & BOUQUIN, 1996 : 141).

La décision de procéder à l'achat est prise au terme d'une procédure qui doit permettre de valider le bien fondé de la demande d'achat.

Une fois passée, la commande engage l'entité. Selon LEGOUGE (1998 : 69), la gestion optimale de ce type d'achat nécessite la maîtrise d'un certain nombre de compétence chef et notamment celles qui consistent à savoir :

- organiser son service achat ;
- exprimer et traduire les besoins à satisfaire ;
- maîtriser la sélection des fournisseurs ;
- et contrôler la qualité des prestations réalisées.

1.1.3.2. Achat direct

Il peut arriver que le schéma d'approvisionnement préétabli soit court-circuité par des circonstances inattendues. Dans ce cas d'espèce, possibilité est donnée aux utilisateurs d'initier et d'effectuer eux mêmes certains achats. Ceci libère les achats d'une charge de travail anormale (BRUEL, 1982 : 72).

Dans ce cas, selon HANS (2002 : 32), la procédure établie doit être vérifiée après coup pour s'assurer que même dans ce cas un bon de commande a été généré.

1.1.3.1. Achat par appel d'offre

A la différence du marché gré à gré, l'appel d'offres consiste à publier un avis d'appel public à la concurrence précisant l'objet du marché et les critères à respecter.

L'achat par appel d'offres a pour but d'obtenir le meilleur prix grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace (BOUVIER, 1990 : 83).

1.1.4. Procédures d'achat

L'ensemble des procédures d'achat peut être découpé en plusieurs étapes :

1.1.4.1. La budgétisation des dépenses d'achat

Il s'agit ici de faire la prévision chiffrée de toutes les dépenses d'achat que l'entreprise veut effectuer sur une période donnée. Ils doivent impérativement être établis avant le démarrage des activités de l'exercice concerné pour permettre un suivi correct des engagements.

1.1.4.2. L'expression du besoin

Chaque service à l'intérieur de l'entreprise exprime ses besoins en remplissant ou en faisant remplir une demande d'approvisionnement. Cette demande doit être pré numérotée, établie en nombre suffisant d'exemplaires, (SAMBE & al, 1999 : 393) et être signée par une personne habilitée dont le rôle est de vérifier que la demande est justifiée et correspond bien à un besoin professionnel (BOUVIER, 1990 : 66).

Pour LEGGOUGE (1998 : 211), c'est la phase fondamentale pour la réussite du processus d'achat. C'est elle, en effet, qui conditionne la qualité de la mise en concurrence qui sera réalisée ainsi que la future satisfaction de l'utilisation.

1.1.4.3. Sélection des fournisseurs

Selon BARRY (2004 : 29), elle couvre toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs. Bien souvent, l'entreprise a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords exprès ou simplement tacites. Elle n'éprouve, ainsi le besoin de recourir aux services d'autres fournisseurs que pour se procurer des biens nouveaux ou pour lesquels ses fournisseurs habituels ne sont pas en mesure de la satisfaire.

1.1.4.4. Passation de la commande

Selon SAMBE et DIALLO (1999 : 217), les commandes sont passées sur la base de bon de commande pré numéroté et établi en plusieurs exemplaires et signés par les personnes autorisées.

Il revient au service achat de suivre l'acte commercial qu'est la commande entre sa passation et sa réception par l'entité, afin d'assurer que les conditions prévues soient respectées et, au besoin, procéder aux relances nécessaires (BECOUR et BOUQUIN 1996 : 142).

1.1.4.5. Réception des livraisons

Cette fonction regroupe toutes les opérations de contrôle des quantités et de la qualité des articles ou services livrés par le fournisseur (BARRY 2004 : 21).

Selon SAMBE et DIALLO (1999 : 332), le contrôle doit être assuré par un service ou une personne jouissant d'une certaine autonomie de fonctionnement vis-à-vis du service approvisionnement.

Pour chaque réception, un bon de réception pré numéroté est établi en plusieurs exemplaires.

Le bon de réception est daté, signé et doit indiquer, en cas de besoin, s'il s'agit ou non d'une livraison partielle. En cas de livraison partielle, SAMBE et DIALLO (1999 : 335) proposent d'annuler le bon de commande initial et d'établir un nouveau bon de commande correspondant à la livraison effective.

1.1.4.6. Facturation et pièces justificatives

Les achats effectués pour les besoins d'une entreprise font l'objet d'une facture. La facture est un écrit qui constate, selon ERSA (1998 : 15), « les conditions auxquelles un commerçant a vendu des biens ou assuré des services : prix brut, quantité, réduction, majoration, TVA, conditions de paiement et de livraison... »

La facture (originale) reçue du fournisseur doit être comparée avec le bon de commande et le bon de livraison correspondants et envoyés au service comptable pour enregistrement et achèvement.

Les pièces justificatives sont conservées pendant dix ans au moins, à partir de la clôture de l'exercice au cours duquel elles ont été établies.

1.1.4.7. Comptabilisation et paiement des fournisseurs

Cette phase est basée sur la facture envoyée au comptable par le fournisseur, à la suite de la livraison. La mention « bon à payer » doit être portée sur l'original seulement, après rapprochement avec le bon de commande (BC) et le bon de livraison (BL). La référence de l'enregistrement est indiquée sur les factures comptabilisées afin d'éviter les doubles comptabilisations. De même, afin d'éviter un double règlement, la mention « payé » est portée sur les factures payées. A ce niveau, le SYSCOA préconise que tous les achats soient enregistrés dans les comptes des fournisseurs correspondants.

Les achats à crédit sont enregistrés, en principe, à la date de réception de la facture ou à la date de livraison du bien. Les écritures passées se présentent comme suit :

Achat à crédit

| | |
|--|---------------------------------|
| Débit : 601 (achat de marchandises HT) | Crédit : 401 (fournisseurs TTC) |
| 445 (TVA récupérable sur achat) | |

Le règlement du fournisseur

| | |
|---|-----------------------------------|
| Débit : 401 (fournisseurs et comptes rattachés) | Crédit : 5 (compte de trésorerie) |
|---|-----------------------------------|

Achat au comptant

Débit : 601 (achat de marchandises HT)

Crédit : 5 (compte de trésorerie)

445 (TVA récupérable sur achat)

1.2. Maîtrise des risques d'achat et contrôle interne appliqué au cycle

Cette section fera l'objet de la description des outils de maîtrise de risque lié au cycle achat et du contrôle interne appliqué au cycle.

1.2.1. Maîtrise des risques liés au cycle d'achat

Le contrôle interne fait partie intégrante de la gestion des risques. Selon ce modèle, l'auditeur doit avoir une compréhension de plus en plus complète de l'entité, de son environnement et de son contrôle interne afin de mener à bien sa mission.

1.2.1.1. Définition du risque

DELOITTE (2006 : 9) définit le risque comme étant : « tout évènement, action ou inaction de nature :

- à empêcher une organisation à atteindre ses objectifs (de façon implicite ou explicite) ou,
- à altérer sa performance ou,
- une perte d'opportunités. »

L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) (in HAMZAOU, 2005 : 98), définit le risque comme un « ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition est complétée par celle de VICENTI (in RENARD, 2006 : 139), « le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

MARESCALL (2003 : 15) quant à lui affirme que, pour une organisation, le risque est un mélange de ces trois notions « aléas », « dommage », « opportunité », au sens de prise de risque.

Toutes ces définitions mettent en évidence le caractère insaisissable de la notion de risque. Nous retenons que le risque est un problème, une défaillance qui pourrait se produire dans le déroulement de l'activité de l'entreprise et qui pourrait avoir des conséquences graves du point de vue de l'entrepreneur ou de son client.

1.2.1.2. Identification des risques inhérents au cycle achats

Il existe des risques inhérents au niveau de chaque processus du cycle achat. Ils sont répertoriés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Risques inhérents au cycle achat

| Processus | Risques encourus |
|--|--|
| Définition de la politique générale des achats | <ul style="list-style-type: none"> - Absence de politique générale d'achats, - Achats au jour le jour, - Pilotage a vue, - Achats non nécessaires à la marche de l'entreprise. |
| Prévision des dépenses | <ul style="list-style-type: none"> - Absence de prévision des dépenses, - Absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis, - Etablissement des prévisions de dépenses « au pif » (extrapolation pure et simple des dépenses antérieures), - Dépassements fréquents du budget prévu par manque de vigilance ou par insuffisance notoire des prévisions (erreurs d'appréciation des besoins). |
| Expression des besoins | <ul style="list-style-type: none"> - Risque d'achats non nécessaires (commande personnelle) ou inopportuns, - Risque d'achats non autorisés, - Risques d'achats non conformes aux principes de la société (luxe technique, problème de standardisation). - Risques de rupture de stock ; |
| Vérification du besoin | Achat non prévu au budget. |
| Evaluation et sélection des fournisseurs | <ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs potentiels non consultés fournisseurs privilégiés, - Absence de véritable mise en concurrence entraînant un surcoût des achats, - Pour les commandes ouvertes, risque d'achats non autorisés et de dépassement du plafond global négocié, - Comparaisons faussées, - Le principe de mise en concurrence loyale garanti par la non-connaissance des offres peut ne pas être respecté : risque de consultation faussée, de collusion, - Non prise en compte du rapport Qualité/Prix. |
| Passation et suivi de la commande | <ul style="list-style-type: none"> - Court-circuitage par le service demandeur de la procédure d'achat formalisée, - Litiges avec les fournisseurs, - Absence de suivi des engagements de la société, - Engagements non autorisés, - Engagements faussés, - Les termes de la commande (quantité, libellé, prix) peuvent être modifiés à des fins personnelles, - Non respect des termes de la commande par le fournisseur. |

| | |
|---|---|
| <p>Réception, Contrôle, Approbation et Comptabilisation des factures des fournisseurs</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des livraisons, - Non-conformité en quantité ou en qualité (par rapport au BC), - Quantité du bon de livraison différent de celle reçue, - Risque de collusion, - Non-conformité en qualité, - Problème de cut-off (non respect de la règle comptable de séparation des mois/années), - Paiement sans réception ou sans contrôle de qualité, - Risque de collusion. - risque de perte de factures non détectées - risque d'approbation des factures ne correspondant à aucune livraison ou établies sur des bases erronées - erreurs de comptabilisation - risque de fraude sur les écritures d'annulation (accès non limité) - risque d'envoi anarchique des factures aux services comptables et d'enregistrement par ces derniers, des factures à des périodes non idoines - Retard dans la comptabilisation, - Problème de cut-off, - Double paiement, - Erreur de calcul, - Non-conformité entre la quantité reçue et facturée, le prix commandé et celui facturé, les taxes prévues et facturées, les conditions de paiement de la commande et de la facture. - Omission de la comptabilisation ou double comptabilisation, - Non respect des règles comptables de séparation des mois/années. |
| <p>Analyse régulière et suivi des comptes individuels</p> | <p>risque d'une perte de maîtrise par les services comptables, des comptes de fournisseurs et donc méconnaissance des niveaux réels de dettes envers ces derniers</p> <ul style="list-style-type: none"> - risque de non comptabilisation de factures se rapportant à l'exercice - risque d'alourdissement des travaux de fin d'exercice et donc de retard dans la parution des comptes, né de la non exécution des travaux de justification des comptes en cours d'année |
| <p>Règlement des fournisseurs, annulation des factures réglées, comptabilisation des règlements</p> | <p>risque de paiements intempestifs, à contretemps, perturbant la trésorerie</p> <ul style="list-style-type: none"> - risque d'enregistrement tardif ou de non enregistrement de règlement dans le compte fournisseur - risque de paiement de factures non appuyées par des livraisons - risque de détournement de règlement par altération des montants ou du nom du bénéficiaire - risque de double règlement de factures (erreur) ou de réutilisation de factures déjà réglées (malversation) |
| <p>Evaluation et comptabilisation des charges encourues, des provisions, des passifs latents</p> | <p>Risque d'omission de comptabilisation des charges et d'altération de la situation financière et des résultats de l'entreprise (majoration des résultats bénéficiaires ou minimisation des pertes)</p> |

Source : nous même

1.2.1.3. Cartographie des risques

Selon DESCARPENTRIES (2003 : 4), la cartographie des risques est un outil de communication, du fait qu'elle permet le monitoring des risques en se servant du tableau de bord.

Pour POULIOT (2002 : 37), la cartographie des risques est un outil de gestion de ressources humaines, financières, matérielles puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.

La cartographie des risques est un outil qui permet :

- de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

En somme, nous pouvons dire que la cartographie des risques permet de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque, les facteurs qui déclenchent la survenance du risque ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage, elle permet aussi de répertorier, classer et hiérarchiser les différents risques d'une organisation. La cartographie apparaît donc comme un outil de prévention des risques et d'aide à la décision.

La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques est propre à toute entreprise car comme le souligne BAPST (2003 : 2) ceci du fait que ces derniers identifiés diffèrent d'une entité à une autre.

La démarche d'élaboration d'une cartographie se résume ainsi :

- Identification des risques;
- Analyse des risques identifiés:
 - l'évaluation de l'importance/impact du risque ;
 - l'évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
 - l'évaluation des mesures de contrôle adéquates.
- Hiérarchisation des risques et formalisation de la cartographie;

- Identification des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques ;
- Proposition d'améliorations des dispositifs de maîtrise des risques à intégrer dans les nouvelles procédures (plan d'action).

1.2.2. Contrôle interne appliqué au cycle achat

L'Ordre Français des Experts Comptables et Comptables agréés (OECCA) de 1977 définit le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise ».

Il a pour but :

- d'une part, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information,
- d'autre part, l'application des instructions de la Direction et l'amélioration des performances de l'entreprise.

« Le contrôle interne n'est pas une fonction mais un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités » (LEMANT 1995 : 51).

Cette définition de LEMANT met l'accent sur la maîtrise des activités de l'entreprise tandis que la première insiste sur la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

Selon l'AICPA (American Institute for Certified public Accountants) en 1949, « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise ; il a pour but :

- ✓ protéger ses actifs ;
- ✓ contrôler l'exactitude des informations ;
- ✓ accroître l'efficacité et assurer l'application des instructions de la direction ».

On constate que cette définition met l'accent non seulement sur l'aspect protection des actifs mais évoque aussi l'aspect rendement de l'entreprise et le respect des instructions de la direction générale.

De ces trois définitions qui se complètent, nous pouvons retenir que :

« Le contrôle interne est un système (ensemble de dispositifs), un processus (ensemble d'activités) mis en œuvre par le conseil d'administration (ou ce qui en tient lieu), les

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

- La protection et la sauvegarde du patrimoine;
- La maîtrise des risques;
- La réalisation et l'optimisation des opérations;
- La fiabilité des informations financières;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur » (Adapté du COSO).

Le contrôle interne est donc un ensemble d'actions qui se répand à travers toutes les activités de l'entreprise, à tous les niveaux.

1.2.2.1. Objectifs généraux du contrôle interne dans le cycle achat

Toute entreprise œuvre pour la continuité de son exploitation dans un environnement en perpétuel changement. L'atteinte de cet objectif requiert une collaboration participative et des objectifs spécifiques clairs et connus de tous, en adéquation avec la vision de la direction.

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

Le tableau suivant récapitule les principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle achat.

Tableau 2 : Principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle achat

| Fonctions | Objectifs de contrôle interne |
|----------------------|---|
| Budgétisation | - s'assurer que les dépenses soient effectuées dans le cadre des limites fixées et qu'aucun dépassement ne soit possible sans autorisation. |
| Expression du besoin | - s'assurer que les demandes d'achat établies par les demandeurs expriment des besoins initialement ou expressément acceptés par la direction ; - s'assurer que les besoins sont exprimés par les personnes habilitées et approuvés par leurs responsables de service. |

| | |
|--|--|
| Sélection des fournisseurs | <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que le choix du fournisseur est effectué conformément aux critères de qualité, délai, prix définis par la direction ; - s'assurer que le choix n'est pas guidé par des données subjectives. |
| Passation des commandes | <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la direction ; - s'assurer que les commandes sont signées par les personnes habilitées ; - s'assurer que les commandes sont suivies individuellement et que des relances systématiques sont faites en cas de retard de livraisons. |
| Réception des commandes | <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les articles livrés ont fait l'objet d'une commande ; - s'assurer que la livraison correspond en tout point aux stipulations de la commande : quantité, références articles, qualité, délai. |
| Comptabilisation : enregistrement et paiement des factures | <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les factures font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement correct dans les délais raisonnables ; - s'assurer que les dettes fournisseurs sont reportées dans les comptes individuels concernés ; - s'assurer que seules les factures correspondant à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlement ; - s'assurer que les risques de double règlement sont inexistants ; - s'assurer que les règlements font l'objet d'une comptabilisation dans les comptes de fournisseurs concernés. |

Source : nous même

1.2.2.2. Dispositifs du contrôle interne du cycle achat

Selon le COSO1, dans la quête de la compréhension du contrôle interne de l'entité, les composantes dont l'auditeur doit tenir compte sont les suivantes :

- l'environnement de contrôle ;

- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

Toutes ces composantes sont applicables et jouent un rôle important pour chaque niveau d'objectif de conformité de l'information financière fiable fixé par l'entité. Pour chaque objectif, les dirigeants doivent s'assurer que les risques sont évalués et que les activités de contrôle, l'information et la communication sont mises en œuvre.

Conclusion

Le contrôle interne est donc un processus qui permet aux dirigeants d'avoir une vision nette de l'entreprise. Un bon contrôle interne permet de détecter les risques dans un service et la manière d'en faire face. Il suppose aussi l'existence d'un manuel de procédures.

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures du cycle Achat

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

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

2.1. Notions sur le manuel de procédures

Il est essentiel de rappeler quelques notions sur le manuel de procédures. Ainsi nous allons définir le manuel de procédures, ses enjeux et ses fonctions.

2.1.1. Définitions

Nous ne pouvons définir ce que c'est qu'un manuel de procédures sans définir d'abord la procédure.

2.1.1.1. La procédure

Selon le petit Larousse (Edition 2008), « la procédure est un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissement à un résultat déterminé. C'est une suite d'opérations constituant la manière de fabriquer, de faire quelque chose ; c'est un procédé technique ».

Pour Henry & al (2001 : 16), « une procédure est : un enchaînement de tâches élémentaires, standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. Chaque procédure se présente comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous ensemble. »

Cette définition fait référence à l'idée de la structuration et de la localisation des tâches.

Pour GUY et KERAVEL (1997 : 37), « par procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de contrôle ».

De ces différentes définitions, les procédures se présentent donc comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous ensemble.

2.1.1.2. Le manuel de procédures

Le manuel des procédures est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise.

Il constitue, pour celle-ci, «le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir faire individuels et collectifs.»

C'est un référentiel à usage commun pour tous acteurs au sein de l'entreprise. C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- La tâche à faire (quoi) ;
- Le niveau de responsabilités (qui) ;
- Les différentes étapes de traitement (quand) ;
- Les lieux de réalisation (où) ;
- Le mode d'exécution (comment) ;
- Et éventuellement pourquoi (LEMANT, 1995 : 46).

2.1.2. Objectifs

Selon NGUYËN (1999 : 164), le manuel de procédures, qui se compose de procédures préventives et à postériori, a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs de contrôle interne, en veillant à la maîtrise des risques, à la sauvegarde et à la protection du patrimoine, à la réalisation et à l'optimisation des opérations, au respect des lois, des règlements et des directives de la direction et à l'amélioration de la qualité des systèmes d'information. Aussi il sert de moyen de communication et de formation.

Le manuel de procédures a pour objectif « de formaliser les modes opératoires du domaine en indiquant avec précision les contrôles au premier degré à effectuer par la hiérarchie » (Maders & al, 2006 : 58).

La mise par écrit des procédures constitue un investissement pour l'entreprise. Par conséquent, il convient de déterminer au préalable les enjeux d'un tel dispositif pour l'organisation.

2.2. Enjeux du manuel de procédures

La formalisation des procédures constitue un enjeu capital pour le développement de toute entreprise. Les enjeux qui conduisent à cette formalisation sont multiples.

2.2.1. Organisation procédurale

La fonction première du manuel de procédures est de faire connaître les règles, méthodes et séquences mises en œuvre. Selon HENRY & al (2001 : 57), sa principale utilité est celle d'un « mode d'emploi » ; il permet à chaque opérationnel de situer en quoi son propre travail est lié à celui des autres.

Pour BERGER et GUILLARD (2000 : 47), connaître qui fait quoi et répartir le travail dans l'entreprise est l'un des enjeux importants de la formalisation.

Plus une activité est complexe, plus elle fait appel à des enchaînements structurés et standardisés, plus elle est susceptible d'être écrite sous la forme de procédures. Le manuel joue donc un rôle important en matière de sécurité.

Pour toute entreprise, la rédaction du manuel de procédures est un investissement bien qu'il soit d'ordre immatériel. Sa réalisation a un coût élevé ; il doit être adapté aux besoins des utilisateurs. L'effort correspondant est à rapprocher des bénéfices attendus pour l'organisation et il doit être économiquement justifié.

2.2.2. Support pédagogique

Le manuel de procédures est un support pédagogique, il représente à la fois :

- **un aide mémoire** : Selon HENRY & al (2001 : 39), « l'existence d'une documentation écrite permet à chacun dans l'entreprise de s'autocontrôler, sans craindre de se dévaloriser aux yeux de ses collègues » ;
- **un outil de formation** : les fiches de procédures servent de point de départ pour la formation des subordonnés. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide logique. Il revient aux responsables d'encourager leur personnel à les lire ;
- **un repère pour l'encadrement** : les fiches de procédures constituent une base de formation pour les responsables hiérarchiques disposant d'une vue générale des tâches accomplies sous leur ordre et ignorant souvent les détails pratiques. Le manuel de procédures leur permet d'accéder à des descriptifs dont ils n'auraient autrement qu'une vision abstraite.

2.2.3. Effet structurant

L'existence d'un cadre réglementaire unique fournit la base d'un système de communication entre les fonctions et les logiques de diverses provenances et souvent contradictoires entre elles et l'entreprise.

Le manuel de procédures a un effet structurant pour l'entreprise car en décrivant les tâches, il contribue à clarifier les relations entre les services et à éviter certains malentendus. Le nombre de conflits s'en trouve ainsi réduit, chaque agent sait désormais où commence et où s'arrête son domaine de compétence.

- un organe de décentralisation

Les procédures formalisées constituent un facteur de décentralisation. Elles fixent les méthodes qui sont admises au sein de l'entreprise et rendent la présence des responsables hiérarchiques moins indispensables.

Le manuel de procédures constitue donc un élément de décentralisation.

- une piste de l'auditeur

Un contrôle est toujours fait sur la base de quelque chose. Dans l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise, la phase préliminaire consiste en la revue des procédures.

Selon COMBES et LABROUSSE (1997 : 41), « Pour les auditeurs, les procédures formalisées constituent une référence. D'un côté, elles fournissent une piste pour les travaux d'investigation, de l'autre, leur absence rendrait le contrôle délicat voir impossible ».

- un code de conduite

Le manuel de procédures définit les comportements applicables à tous pour des circonstances réelles et prises à l'avance.

2.2.4. Elément du système de gestion

Dans certaines organisations, l'inexistence de manuel de procédures se compense par les émissions de notes de services.

« Faute d'un classement structuré, les notes de service sont volatiles et difficiles à retrouver. Leur pérennité ne tient qu'aux mémoires individuelles » (COMBES et LABROUSSE).

Leur valeur, aux yeux des opérationnels s'affaiblit assez rapidement. Par contre, la codification et l'assemblage des procédures permet d'avoir un référentiel stable, facile à mettre à jour et ayant une durée de vie nettement longue. Les manuels de procédures apportent une garantie de diffusion et facilitent l'accessibilité des informations. C'est donc une base documentaire centralisée pour un usage décentralisé.

Enfin pour BERGER et GUILLARD (2000 : 3), « C'est également un moyen efficace, rapide et reproductible pour communiquer dans l'entreprise ».

2.3. Formalisme du manuel de procédures

Le formalisme du manuel de procédures fait référence à trois éléments essentiels : l'architecture, la formalisation et les supports de présentation.

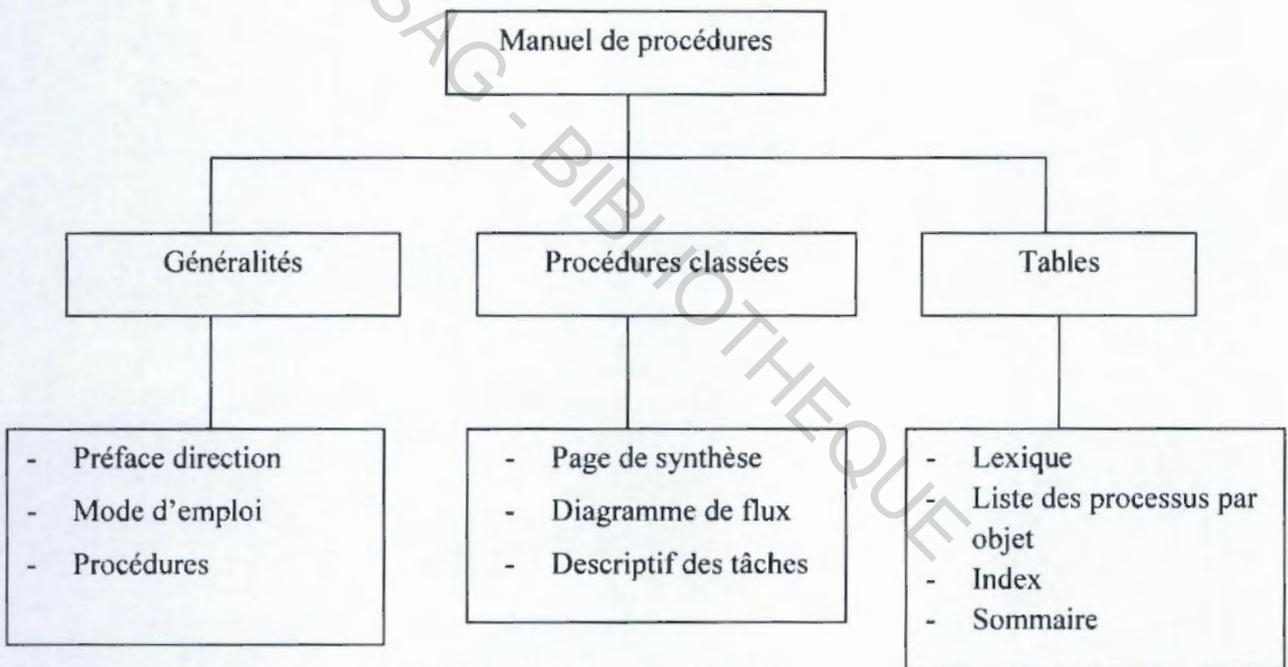
2.3.1. L'architecture du manuel de procédures

Toutes les procédures doivent être regroupées dans le manuel de procédures qui est divisé en sous-ensembles homogènes. Le manuel de procédures peut se décomposer en plusieurs volumes selon la taille de l'entreprise. Le manuel de procédures est composé de trois parties.

La première partie est composée du sommaire et de l'introduction qu'on retrouve en tête de chaque volume. Elle fait référence à la préface, au mode d'emploi et aux procédures de mise à jour qui constituent une condition obligatoire pour la survie du manuel. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et en explique la structure générale. Elle donne aussi des indications pratiques relatives à la consultation et à la recherche d'informations à l'intérieur du document.

La deuxième partie, la partie la plus volumineuse constitue le corps du manuel. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Chaque procédure comprend une description synthétique de cette dernière, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches. Le plan type du manuel de procédures est le suivant :

Figure 1 : Plan type du manuel de procédures



Source : nous même, inspiré de Bénédicte & Kéravel 1997

Du point de vue fonctionnel, l'ensemble des opérations peut être découpé par :

- cycle : qui correspond aux activités de l'entreprise ;
- procédures ou sous procédures lorsque les procédures sont longues, décrivant l'ensemble des opérations qui sont traitées dans un cycle ;

- opérations : elles sont numérotées de 1 à N selon leur nature pour chaque procédure.

La troisième partie fournit les documents annexes tels que les tables de données ou les illustrations complémentaires. Elle comprend surtout la liste des procédures. Cette liste selon HENRY & al (2001 : 56), peut présenter des regroupements thématiques par objet ou par processus. Il arrive qu'un glossaire général définissant les termes techniques utilisés y soit rajouté.

2.3.2. La formalisation du manuel de procédures

Le manuel de procédures est une exigence réglementaire qui vise la formalisation des tâches au sein de l'organisation, dans l'objectif de favoriser la continuité des activités quelle que soit la mutation des acteurs (RENARD, 2007 : 162).

Pour être opérationnelles, les procédures doivent être claires (d'un accès rapide), concrètes (lecture courante), précises (contenu explicite), et réalistes (régulièrement mises à jour). Le libellé des opérations doit être clair, ordonné et objectif. Par ailleurs, il s'agit non seulement de proportionner le volume de lecture aux capacités d'assimilation des utilisateurs mais aussi d'offrir le maximum d'informations utiles. Ceci est d'autant plus vrai que l'excès d'information est considéré comme un dysfonctionnement et le manque d'information entraîne la démotivation du personnel et conduit à un déficit de performance.

2.3.3. Les supports de présentation

Un support de présentation peut être défini comme un moyen par lequel le manuel est véhiculé jusqu'à ses destinataires principaux.

2.3.3.1. Le diagramme de flux ou diagramme de circulation

Le diagramme de flux encore appelé flow chart donne une vue globale de l'enchaînement d'une procédure. On y trouve :

- les acteurs concernés ;
- le point de départ de la procédure ;
- les principales étapes ;
- les documents circulants ;

- le résultat recherché.

« Il a pour avantage d'indiquer rapidement les éléments clés, les flux entrants et sortants et les principales phases » (PERETTI, 2008 : 59). La complexité des opérations y est simplifiée, ce qui favorise la lecture et la mémorisation ; cependant il ne fournit pas de détail sur l'exécution des tâches.

2.3.3.2. La fiche de tâches

Pour DAVERAT et HENRY (2001 :67), « La fiche de tâches est au centre du manuel : elle contient la description narrative des circuits et des opérations à réaliser ».

Elle contient la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser. Elle doit permettre de trouver au premier coup d'œil, les acteurs concernés. La fiche de tâches permet de comprendre l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants, en spécifiant ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent.

2.3.3.3. Les supports dérivés

Ils sont dérivés des supports principaux. HENRY et DAVERAT (1994 : 67), insistent sur leur rôle par rapport à la présentation des procédures.

« Au-delà de la nécessaire normalisation des supports, les procédures forment un ensemble qui doit avant tout, être adapté aux contraintes spécifiques de l'entreprise et aux besoins des utilisateurs. Les modes de présentation peuvent être relativement diversifiés ».

On distingue :

- ❑ le manuel à plusieurs étages ;

Il peut être confectionné par des aides mémoires sous formes de tableaux simplifiés complétés de documents détaillés destinés à la formation des nouveaux opérateurs.

- ❑ la fiche de tâches synthétique ;

C'est une fiche qui présente le résumé de toutes les tâches.

- ❑ la procédure d'urgence ;

Elle intervient lorsqu'un système dépasse les limites du fonctionnement autorisé. « Elle sert à canaliser impérativement et rapidement l'opérateur » (Henry et Daverat, 1994 : 68).

Elles sont mises en œuvre dans des situations accidentelles au cours desquelles les activités sont préalablement perturbées et pour lesquelles les références sont rares. Elles doivent être présentées avec fiabilité. Elles aident l'opérateur à maîtriser une situation difficile. Elles doivent montrer :

- les conditions d'enclenchement de chaque opération ;
- la réponse du processus aux actions de l'opérateur ;
- les délais d'apparition des réactions attendues et la chronologie ;
- les symptômes de dérives éventuelles et les réactions adoptées.

■ la gamme

C'est une procédure qui spécifie avec précision les opérations d'usinage, de traitement et de contrôle de la qualité nécessaire à la fabrication d'une pièce en atelier.

2.3.3.4. Les plannings

Les outils de la planification servent à ordonner les séquences d'opérations afin d'optimiser l'affectation des moyens. Ils se présentent sous des formes variées.

Selon CAZAUBON & al. (1997 : 104), la méthode de planification classique par histogramme (planning de Gant) visualise le jalonnement des opérations et la répartition des ressources. Chaque opération est représentée par segment horizontal proportionnel à sa durée. Cette méthode a l'avantage de la simplicité en construction et en lecture. Elle permet aussi de montrer la simultanéité entre plusieurs facteurs (déroulement des opérations, plan de charge, débours de trésorerie...) Tant que l'ordonnancement des tâches reste simple, il est préférable de s'en tenir à ce graphisme.

Lorsque l'ordonnancement est complexe (simultanéité de nombreuses tâches indépendantes), il est utile de recourir à une technique de planification en réseau temporel. La plus classique est la méthode PERT (Program Evaluation and Review Technic), elle fait apparaître les relations entre les étapes.

La construction d'un PERT, de même que la description d'une procédure, suit les étapes suivantes :

- inventaire des tâches et des liens d'antériorité ;

- prévisions des durées de réalisation ;
- repérage des enchaînements ;
- estimation des délais ;
- recherche du chemin critique ;
- ajustement et suivi en continu.

L'ensemble des documents précités se complètent et se recoupent parfois. Les principes d'analyses qui s'appliquent à chacun d'entre eux se recoupent aussi. Il revient donc à chaque entreprise de constituer un ensemble de supports qui lui sont adaptés, pouvant former un tout essentiellement cohérent.

2.4. Manuel de procédures et contrôle interne

Pour BATUDE (1997 : 45), « Un manuel de procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle interne efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'elle sous-tend sont fiables ».

La démarche de l'auditeur reposant sur une approche sélective et non exhaustive s'appuie nécessairement sur l'existence de procédures internes à l'entreprise qui conduisent à un enregistrement correct.

La première démarche de l'auditeur est donc de prendre connaissance des procédures, de déterminer ainsi dans quelle mesure il peut s'appuyer sur la qualité de ces dernières. Au contraire, il pourra mettre en œuvre des contrôles plus approfondis, s'il estime que les procédures de contrôle interne de l'entreprise présentent des faiblesses importantes.

2.5. Démarche d'élaboration du manuel de procédures

Afin de cerner les étapes de conception d'un manuel de procédures, présentons dans le tableau ci-dessous la synthèse de points de vue de quelques auteurs.

Tableau 3 : Synthèse des points de vue d'auteurs sur le processus de conception d'un manuel de procédures

| Phases | Etapes | HENRY & al (2001 : 78-94) | BERGER & al (2007 : 70-72) | NGUYEN (1999 : 310-311) |
|--------------|---|------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Préparation | Travaux préliminaires | X | | |
| | Interviews | X | X | X |
| Réalisation | Evaluation des procédures actuelles | X | | X |
| | Elaboration d'une cartographie des risques | X | X | X |
| | Conception du manuel de procédures | X | | X |
| Finalisation | Rédaction des procédures | X | X | X |
| | Validation des procédures et du manuel | X | X | X |
| | Diffusion du manuel | X | X | X |
| Suivi | Suivi de la mise en œuvre des recommandations | X | | X |

Source : nous même à partir de HENRY & al (2001 : 78-94) ; BERGER & al (2007 : 70-72) ; NGUYEN (1999 : 310-311).

De ce tableau, nous retenons donc que la démarche de synthèse de l'élaboration d'un manuel de procédures se fait en quatre principales phases : la préparation, la réalisation, la finalisation et le suivi.

2.5.1. La préparation

La phase de préparation permet à l'auditeur d'avoir une connaissance générale de l'entreprise. D'après COMBES & al (1997 : 17), cette phase comprend deux volets : les travaux préliminaires de prise de connaissance et les premiers contacts avec l'entreprise.

2.5.1.1. Travaux préliminaires

D'après HENRY & al (2001 : 78), les travaux préliminaires à la conception d'un manuel de procédures portent sur l'inventaire des procédures existantes, le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement, et enfin la préparation des dossiers par procédures.

Ils consistent à :

- ✦ dresser la liste initiale : le listage des procédures consiste à faire un inventaire des procédures. C'est à ce niveau qu'apparaissent les premières difficultés liées au découpage des procédures ;
- ✦ définir un code de classement : le code de classement consiste à faire un classement des futures procédures en sous-ensembles de famille, par direction ou par service, ou encore par type d'actions.
- ✦ préparer les dossiers par procédure.

2.5.1.2. Premiers contacts avec l'entreprise

Les premiers contacts avec l'entreprise permettent de mettre au point un programme de travail. Cette étape est faite essentiellement des interviews menées avec les dirigeants et les différents responsables des services à auditer. Avant de procéder à l'interview, l'auditeur doit, selon CAMPBELL (1998 : 35), « avoir préparé une liste de thèmes et de questions pour éviter les pertes de temps ».

2.5.2. La réalisation

C'est la phase la plus importante du processus de conception du manuel de procédures car la pertinence des résultats en dépend. Elle comprend l'évaluation des procédures actuelles, l'élaboration d'une cartographie des risques et la conception du manuel de procédures.

2.5.2.1. L'évaluation des procédures actuelles

Cette étape consiste à décrire les procédures existantes puis à les analyser. Pour cela, l'auditeur recense toutes les procédures qui caractérisent le déroulement des opérations depuis l'opération elle-même jusqu'à sa comptabilisation sans y apporter aucune modification. Ensuite, les éléments recueillis, l'auditeur pourra évaluer les procédures qui consiste à les analyser.

« L'analyse permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative des tâches » (HENRY & al, 2001 : 89) ; l'auditeur s'assure donc qu'il a bien saisi le contrôle interne à travers des tests de conformité et de permanence. Pour CAMPBELL (1998 : 30), à cette étape l'auditeur « identifie tous les facteurs pertinents qui peuvent influencer le projet ».

2.5.2.2. L'élaboration d'une cartographie des risques

Le processus d'élaboration de la cartographie des risques commence par l'identification et l'analyse des risques. Ensuite ceux-ci sont hiérarchisés et mesurés pour établir la matrice des risques. Un préalable à l'élaboration d'une cartographie des risques est l'identification et l'analyse des risques. Selon NGUYEN (1999 : 156), « l'identification et la mesure du risque permet de déterminer les priorités des programmes de contrôle ».

2.5.2.3. La conception du manuel de procédures

Cette étape permet de définir les orientations du manuel de procédures à concevoir, c'est-à-dire les objectifs, le contenu, la forme et le champ d'application.

2.5.3. La finalisation de la mission

Elle consiste essentiellement à rédiger les procédures, à les valider et à diffuser le manuel de procédures.

2.5.3.1. La rédaction des procédures

Selon BERGER & al (2007 : 142), « après avoir analysé la tâche ou l'activité, il convient de la décrire ».

Rédiger alors une procédure, c'est définir, décrire les tâches de chaque intervenant et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques.

Pour HENRY & al (2001 : 94-95), la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison d'une description textuelle et graphique des tâches. En somme nous retenons que pour faciliter la compréhension des enchaînements d'une procédure, sa description textuelle doit être soutenue par une description graphique.

2.5.3.2. La validation des procédures

La validation se fait en deux étapes principales. La première consiste à faire approuver les procédures écrites par les opérateurs concernés, il s'agit d'un contrôle de conformité à la réalité. La seconde étape consiste à faire approuver les méthodes de travail et à s'assurer de la cohérence d'ensemble avec les autres procédures. Cette dernière étape s'appuie sur des sondages pour évaluer la fiabilité des écrits (COMBES & al, 1997 : 19).

Lorsque les constats sont validés, il n'y a aucun problème pour la validation des procédures et du manuel. Mais lorsqu'une contestation apparaît, le rédacteur doit apporter la preuve de son affirmation.

2.5.3.3. La diffusion du manuel de procédures

La diffusion consiste à éditer ou à mettre en ligne le manuel de procédures selon le contexte de l'entreprise. Cette diffusion peut nécessiter une sensibilisation et une formation des bénéficiaires. Pour que les procédures soient acceptées, il y a lieu de procéder à une sensibilisation des utilisateurs. « Sa crédibilité suppose que la diffusion initiale soit faite sous le sceau de la direction de l'entreprise » (Henry & al, 2001 : 118).

2.5.3. Le suivi évaluation

Une fois formalisées par écrit, les procédures ne demeurent pas statiques, elles sont plutôt dynamiques et doivent constamment s'adapter à l'organisation et aux besoins de l'entreprise. De plus, l'évolution des techniques et les contraintes du marché conduisent les entreprises à améliorer constamment leurs méthodes de travail (Henry & al, 2006 : 99). Des procédures spéciales de mise à jour sont prévues à cet effet.

Qui fait la mise à jour ?

La mise à jour incombe au :

- chef d'unité de l'application des procédures,

- service d'audit interne sur l'initiative d'un auditeur ou sur proposition d'un agent extérieur à l'unité concernée.

Quand fait-on la mise à jour ?

La mise à jour se fait dès lors qu'une procédure est identifiée comme étant :

- désuète,
- incomplète,
- inadaptée.

Comment fait-on la mise à jour ?

La mise à jour se fait par une note explicative claire et une note de procédure conforme au style du manuel. L'émission d'une nouvelle version doit être précédée d'une validation et faire l'objet d'application immédiate.

Conclusion

Le manuel de procédures est un outil pédagogique que chaque entreprise doit avoir à sa disposition. Cette présentation du manuel de procédures permet d'apprécier son apport dans le système de gestion de toute entreprise. Toute organisation possède ses propres méthodes et procédures de travail qui prennent en compte toutes les activités et processus. Destiné à tous les acteurs de l'entreprise, la mise sous forme écrite de ces méthodes et procédures leur permettra de :

- améliorer la maîtrise des activités formalisées ;
- améliorer la communication dans l'entreprise ;
- passer d'une culture orale vers une culture écrite.

Le troisième chapitre de notre étude nous permettra de développer la démarche à suivre pour concevoir le manuel de procédures appliqué au cycle des achats de Saveurs d'Asie.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Les deux chapitres précédents nous ont permis de présenter le cycle des achats dans son ensemble et le manuel de procédures. A présent nous présenterons notre méthodologie de recherche.

La méthodologie de la recherche est essentiellement consacrée au modèle d'analyse et aux techniques de collecte de données. Le modèle d'analyse présente les méthodes, les outils et les moyens utilisés pour élaborer le manuel de procédures du cycle des achats de « Saveurs d'Asie ». Les techniques de collecte de données seront définies, explicitées puis orientées.

3.1. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse qui nous a permis de réaliser notre étude portant sur l'élaboration du manuel de procédures est :

- ◆ la prise de connaissance de l'entreprise ;
- ◆ description et analyse de l'existant ;
- ◆ l'identification des risques liés au cycle des achats ;
- ◆ l'élaboration du manuel de procédures relatif au cycle des achats.

3.1.1. La prise de connaissance de l'entreprise

La phase de prise de connaissance de l'entreprise constitue un préalable à la réalisation de notre mission. Elle doit nous permettre de connaître l'activité de l'entreprise, de la situer sur son marché, d'identifier les principales caractéristiques de fonctionnement et d'organisation et le contexte dans lequel elle évolue.

3.1.2. L'évaluation des procédures actuelles de Saveurs d'Asie

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

Après description des tâches par les opérationnels, nous allons effectuer des tests afin de nous assurer de la conformité de ce qui a été décrit avec ce qui est effectivement réalisé par l'entreprise.

- Tests de conformité

Une fois les procédures décrites, nous allons procéder à des tests de conformité pour nous assurer de la concordance entre ce qui a été décrit et ce qui est effectivement réalisé par l'entreprise.

- Evaluation préliminaire des procédures

Cette première évaluation portera sur la conception du système mis en place. Elle permettra de dégager les points forts et les points faibles du système.

- Contrôle de permanence

Le contrôle de permanence porte sur les points supposés forts et permet de vérifier si ces points sont réellement appliqués et cela de façon constante.

3.1.3. Cartographie des risques

- Identification des risques

Nous allons procéder à une identification par analyse des activités qui consiste en une décomposition des processus en activités et identification des risques associés (conséquences potentielles de la non/mauvaise exécution des tâches).

- Analyse des risques identifiés

- ✚ l'évaluation de l'importance/impact du risque ;
- ✚ l'évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
- ✚ l'évaluation des mesures de contrôle adéquates.

- Hiérarchisation des risques et formalisation de la cartographie;

- Identification des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques ;*

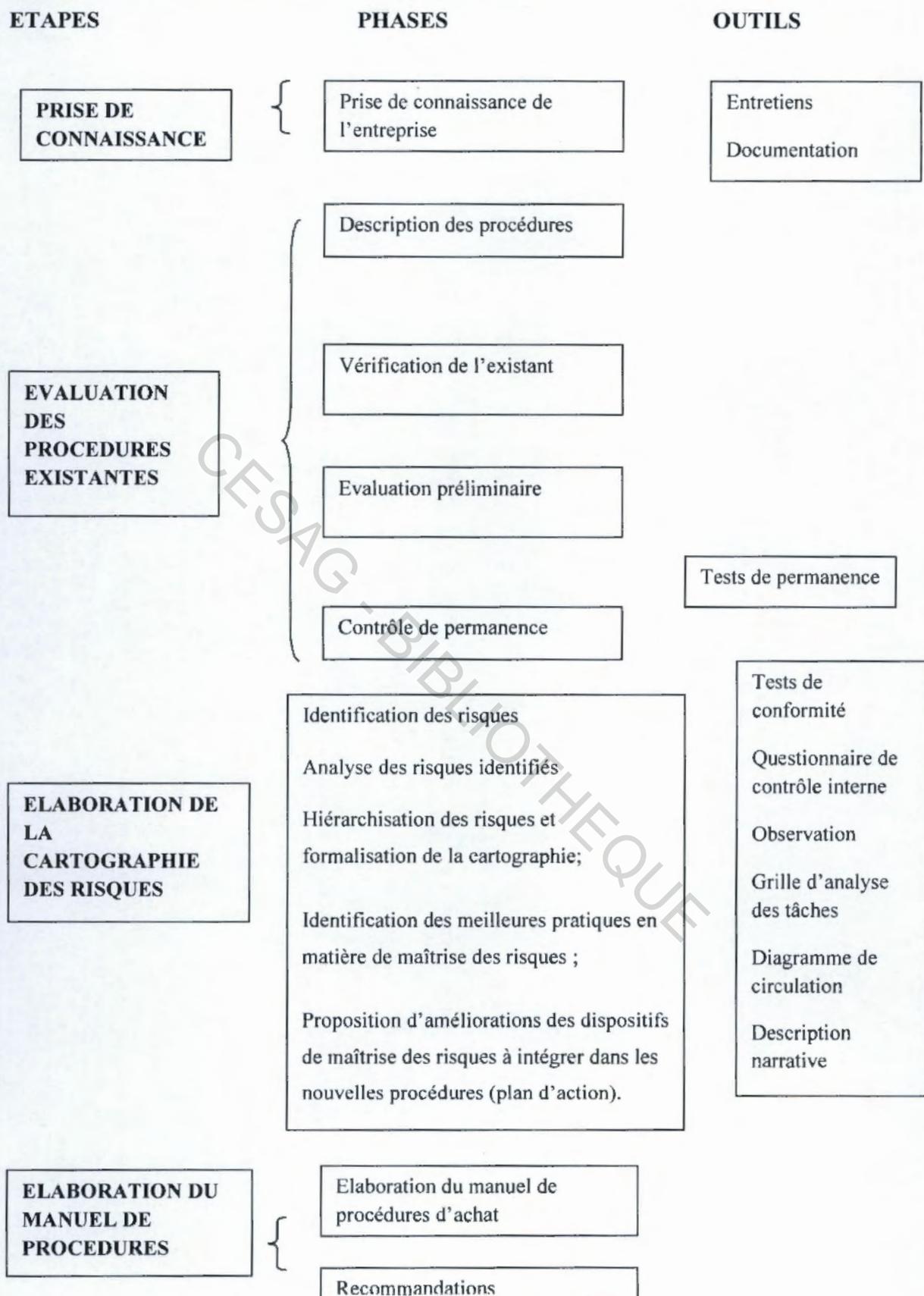
- *Proposition d'améliorations des dispositifs de maîtrise des risques à intégrer dans les nouvelles procédures (plan d'action).*

3.1.4. L'élaboration du manuel de procédures relatif au cycle des achats

Cette phase consistera en la rédaction des procédures et en la conception du manuel de procédures. Pour cela notre modèle d'analyse est décrit par la figure suivante :

Figure 2 : Modèle d'analyse

CESAG - BIBLIOTHEQUE



3.2. Outils de collecte de données

Les techniques de collecte de données que nous allons utiliser sont multiples.

3.2.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consistera en l'étude de la documentation existante concernant le service achats afin d'identifier les différents concepts liés à ses activités et à son organisation.

3.2.2. L'observation

Le rédacteur d'un manuel de procédures ne doit pas rester dans son bureau, il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain afin de pratiquer l'observation physique. Nous avons observé quelques opérationnels intervenant dans le processus d'achat lors de l'accomplissement de leurs tâches afin de nous assurer de l'exactitude des propos recueillis.

3.2.3. L'enquête

L'enquête exige un entretien préalable. Il s'agit de contrôler l'existence d'une procédure donnée et les éléments d'identification, de rechercher l'ensemble des acteurs concernés et de retenir les grandes lignes de son déroulement. L'enquêteur doit veiller à instaurer dès le début de l'entretien un climat d'écoute par sa façon de se montrer ouvert, intéressé et respectueux. Les notes doivent être précises et détaillées.

3.3. Outils d'analyse de données

Les données ainsi collectées seront analysées à travers certains outils.

3.3.1. Questionnaire de contrôle interne

Un questionnaire est un outil d'évaluation, visant à mettre en évidence des aptitudes, il s'étend à une utilisation générale qui comprend l'évaluation des attitudes.

D'après MADERS & al (2006 : 57), « cet outil se compose de questions types trouvées dans des ouvrages professionnels ». La réponse « oui » à une question dans le questionnaire de contrôle interne indique une force apparente tandis que la réponse « non » indique une

faiblesse apparente. Chacune de ces forces et faiblesses devront être vérifiées sur le terrain pour éviter des conclusions erronées.

Il s'agit de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui le composent. Les informations recueillies doivent être assez précises pour être retranscrites de manière non ambiguë. Le questionnaire sera administré par nous même aux agents concernés (voir annexes).

3.3.2. Le sondage

Comme le mentionne LEMANT (1995 : 215), le sondage permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et dans des délais considérablement réduits. Pour cela, nous allons déterminer un échantillon de 20 factures dont nous allons examiner le traitement et l'enregistrement comptable. Le résultat obtenu sera extrapolé à l'ensemble du processus.

C'est un outil de validation. A travers l'examen du traitement de certaines factures, des enregistrements comptables, nous pourrions déterminer une caractéristique particulière qu'il est possible d'extrapoler à l'ensemble du processus.

3.3.3. Grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail (RENARD, 2006 : 347).

Elle fait ressortir les tâches par poste de travail dans un tableau à double entrée, effectuant ainsi l'inventaire des différentes opérations réalisées (voir annexes). Elle permet en outre de repérer les cumuls de fonctions incompatibles (autorisation – exécution - contrôle – enregistrement...).

3.3.4. Diagrammes de circulation ou flow chart

C'est un outil de description et de représentation des activités de l'entreprise. Il va permettre de représenter physiquement la succession des phases du processus d'achat, elles mêmes découpées en tâches quotidiennes. Cette représentation fait apparaître les intervenants, les

tâches, les supports utilisés et les liaisons entre les différentes phases. D'après RENARD (2006 : 351), « cette méthode de schématisation remplace une longue description ».

A partir des descriptions des procédures faites par les différents intervenants, nous avons élaboré des diagrammes (voir annexes) afin d'avoir une vision globale de la circulation des documents ainsi que les tâches à exécuter.

3.3.5. Le test de conformité

Ces tests sont utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. Pour ces tests nous nous attarderons sur les flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence.

3.3.6. Le test de permanence

Cet outil vient compléter les descriptions obtenues à travers les entretiens. Il permet de s'assurer que les opérations sont bien et toujours traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Ces tests se feront à l'aide de sondages.

3.3.7. Grille d'évaluation des risques

Nous utiliserons ce tableau pour évaluer les risques du cycle des achats de Saveurs d'Asie. Nous nous sommes basé sur celui de MADERS.

Tableau 4 : Grille d'évaluation des risques

| Probabilité | Gravité | Durée |
|--------------------|----------------|--------------|
| Forte | Critique | Longue |
| Moyenne | Grave | Courte |
| Faible | Significative | |
| | Notable | |

Source : MADERS (2006 : 49)

Conclusion

A travers la méthodologie de recherche que nous venons d'exposer, nous avons pu avoir une idée des différentes étapes à suivre pour concevoir le manuel de procédures de Saveurs d'Asie. En outre, ce chapitre a été l'occasion de présenter les différents outils de collecte et d'analyse de données que nous utiliserons pour mener à bien notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Dans un contexte de véritable guerre commerciale et d'augmentation des risques dans l'économie, l'entreprise doit disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces.

La formalisation des procédures est donc devenue une préoccupation et une nécessité pour les chefs d'entreprise. La responsabilité de ceux-ci est d'amener leur personnel à se référer aux procédures mises en place pour pouvoir atteindre les objectifs du contrôle interne.

Les procédures identifiées comme moyen d'aide au contrôle interne, et comme une forme d'organisation pour la maîtrise par la direction générale des opérations comptables et financières s'avèrent indispensables à la pérennité des entreprises.

Le nombre de procédures ainsi que leur niveau de détail peut varier en fonction de la taille de l'organisation. Lors de leur mise en place et de leur formalisation, les procédures doivent rester directement liées aux objectifs de la fonction et de l'organisation.

Cette phase transitoire nous permet ainsi d'aborder la phase pratique de notre étude qui est l'élaboration du manuel de procédures pour le cycle achats de la société « Saveurs d'Asie ».

Ce cadre pratique est pour nous l'occasion de procéder à l'élaboration du manuel de procédures de « Saveurs d'Asie ». Ce manuel devra aider à assurer une certaine fiabilité dans les opérations d'achats de cette entreprise.

Ainsi dans un premier chapitre, nous allons faire une présentation de « Saveurs d'Asie » et de son cycle achats.

Le deuxième chapitre fera l'objet de la démarche de conception d'un manuel de procédures du cycle achats de Saveurs d'Asie. Pour cela, nous allons décrire les procédures du cycle achats et évaluer les procédures existantes.

Dans le troisième chapitre, nous ferons une proposition de manuel de procédures appliqué au cycle achats et des recommandations afin d'améliorer le système mis en place par la direction générale.

Chapitre 4 : Présentation de Saveurs d'Asie

Le présent chapitre nous permettra d'aborder l'historique, les activités et la structure organisationnelle de Saveurs d'Asie.

4.1. Historique et activités

Saveurs d'Asie est une entreprise privée évoluant dans le domaine de la restauration. Cette section présentera l'historique et les activités de celle-ci.

4.1.1. Historique

Saveurs d'Asie est une société à Responsabilité Limitée créée en 1995 à l'initiative privée de son Directeur actuel. Elle est spécialisée dans la restauration asiatique et a pour activité secondaire, la commercialisation de produits divers.

En 1995, fut créé le premier site, « Saveurs d'Asie Bourguiba », trois ans après « Saveurs d'Asie Thann » et en 2005 « Saveurs d'Asie Parcelles assainies ».

4.1.2. Activités

Saveurs d'Asie a su marquer son empreinte dans le marché de la restauration par la diversité de ses produits et services.

Elle propose à la clientèle des plats à emporter, des livraisons à domicile ainsi que des produits asiatiques et une gamme variée de boissons et de glaces.

Grâce à un partenariat avec « Canal Satellite », Saveurs d'Asie offre également un service de réabonnement. Elle offre aussi à sa clientèle des produits audio et vidéo du label « Jololi » (cassettes, CD, DVD et VCD).

Des partenariats avec certaines entreprises de la place ont été signés pour la restauration de leurs employés.

4.2. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de Saveurs d'Asie est très simple.

4.2.1. Une zone de production

Dans le but de standardiser le goût des nems et des beignets, une zone de production a été ouverte à Sacré cœur. Elle fait des livraisons journalières aux autres sites selon leurs besoins.

4.2.2. Une épicerie

Elle se trouve à Kermel et offre à la clientèle une large gamme de produits variés à majorité asiatiques.

4.2.3. Un entrepôt

C'est un magasin aménagé pour stocker les différents produits qui servent à alimenter les différents sites en fonction de leurs besoins.

4.2.4. Saveurs d'Asie Bourguiba

Elle propose à la clientèle des plats à emporter, des livraisons à domicile ainsi que des produits asiatiques et une gamme variée de boissons et de glaces. Elle propose aussi un service de réabonnement de Canal Satellite et des produits audio et vidéo.

4.2.5. Saveurs d'Asie Thann

En plus des services proposés par celle de Bourguiba, elle propose une restauration sur place.

4.2.6. Saveurs d'Asie Parcelles

Elle fonctionne sur le même concept que celle de Bourguiba.

4.2.7. Direction générale

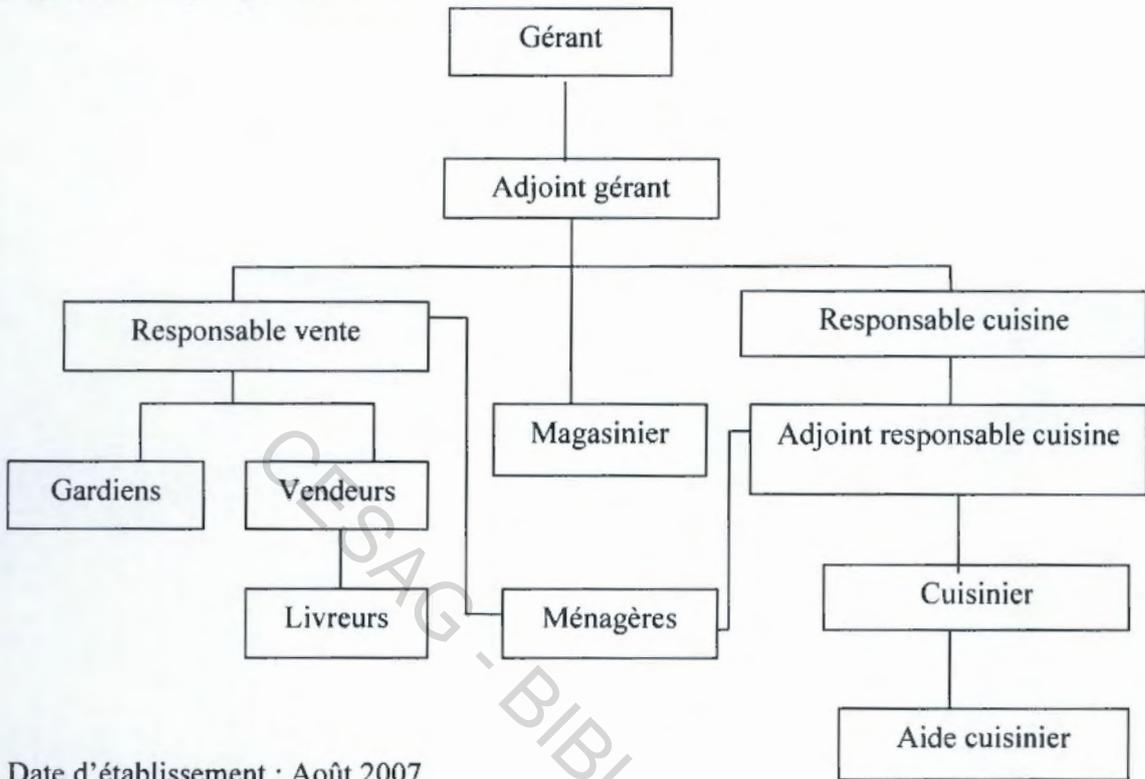
Dans le but de coordonner les activités des différents sites, il a été créé une direction générale. Elle comprend le service comptabilité, le secrétariat et le service paie.

4.3. Organigramme de Saveurs d'Asie

Nous présenterons ici l'organigramme d'un site et celui d'une chaîne de Saveurs d'Asie.

4.3.1. Organigramme d'un site

Figure 3 : Organigramme d'un site

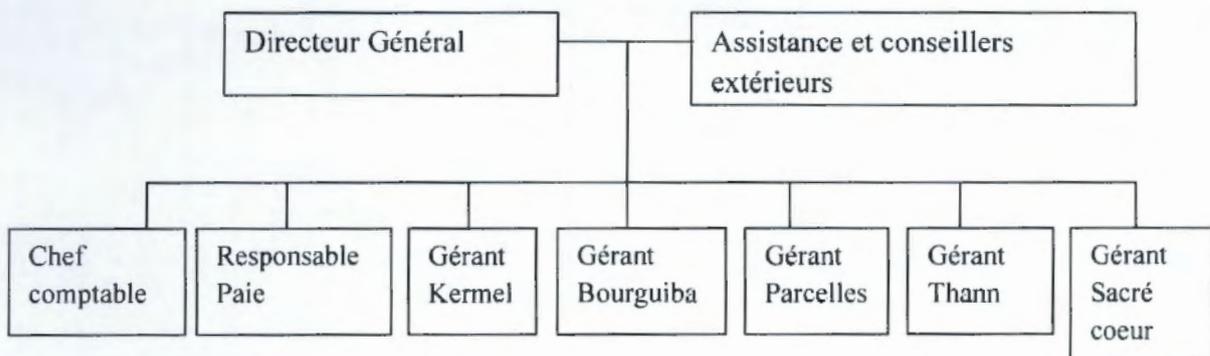


Date d'établissement : Août 2007

4.3.2. Organigramme de la chaîne

Saveurs d'Asie est une chaîne de restaurant. Une chaîne est un ensemble d'établissements commerciaux appartenant à la même organisation. L'organigramme de la chaîne se présente ainsi :

Figure 4 : Organigramme de la chaîne



Date d'établissement : Août 2007

4.4. Perspectives

Grâce à la politique de prix adoptée, ses produits sont à la portée de toutes les bourses, ce qui explique sa large clientèle et son chiffre d'affaires de 400 millions de FCFA réalisé en 2008.

Saveurs d'Asie compte s'implanter un peu partout dans le Sénégal et dans la sous-région. Dans ce contexte des travaux sont en cours pour l'ouverture prochaine d'un nouveau site aux Almadies.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu présenter Saveurs d'Asie, son historique, ses activités, son organisation et ses perspectives. Le but de notre étude étant l'élaboration d'un manuel de procédures relatif au cycle des achats, nous examinerons dans le chapitre suivant les procédures actuelles d'achats afin de déceler d'éventuels risques qui pourraient survenir.

Chapitre 5 : Démarche de conception d'un manuel de procédures du cycle achat

Le cycle achats est l'un des cycles de l'entreprise le plus important dans la mesure où la maîtrise des coûts d'approvisionnement peut accroître le profit de l'entreprise. En effet, dans un environnement concurrentiel où le prix de vente est déterminé par le marché, l'effort consenti par les dirigeants doit se situer au niveau endogène c'est-à-dire la réduction des coûts par la maîtrise de son cycle d'achats. Cependant, l'optimisation des coûts suppose au préalable l'existence de procédures qui décrivent le processus d'approvisionnement de l'entreprise en matériaux de qualité à des prix compétitifs.

Dans ce chapitre, nous allons particulièrement décrire et évaluer les procédures existantes afin et enfin identifier les dispositifs de maîtrise des risques relatifs aux achats.

5.1. Description des procédures du cycle achats

Nous nous sommes entretenus notamment avec la responsable comptable, la secrétaire et le magasinier. Ce qui nous a permis de définir des bases pour la description des procédures existantes. Il en ressort qu'il existe plusieurs types d'achat.

5.1.1. Les achats de fournitures de bureau

Expression du besoin

La secrétaire fait les achats de fournitures de bureau. Le stock de fournitures de bureau est gardé à la direction et la secrétaire se charge d'approvisionner chaque site. Elle détermine les besoins en fonction de la consommation hebdomadaire ou mensuelle de la direction et des différents sites. Les gérants de chaque site expriment leurs besoins chaque fin du mois soit par appel téléphonique (le plus souvent) ou soit par document écrit (demande d'achat).

Sélection des fournisseurs

Cette phase est pratiquement inexistante. En matière d'achats de fournitures de bureau, « Saveurs d'Asie » dispose d'un fournisseur principal qui est « Master office ». Pour l'achat de certaines fournitures telles que les cartouches d'encre ou les carnets de vente, elle s'adresse à « PAPEX » ou à « Atlantic Bureautic Informatic ».

Passation de la commande

Il n'existe pas d'autorisation préalable de commandes. La secrétaire établit le bon de commande qu'elle faxe au fournisseur après l'avoir cacheté et signé.

Réception des articles

Cette fonction regroupe toutes les opérations de réception physique, de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur. La secrétaire réceptionne les articles commandés. Après vérification physique et pointage avec le bon de commande, elle appose sa signature sur le bon de livraison émis en quatre exemplaires. Elle en garde une copie qu'elle transmet à la comptabilité à l'aide d'un cahier de transmission en attendant la facture. Ensuite la secrétaire code et saisit les articles réceptionnés dans un logiciel appelé « gestion commerciale » qui permet de gérer les entrées et les sorties de stock.

Réception des factures

Le fournisseur envoie la facture ci-joint le bon de commande et le bon de livraison une ou deux semaines après la livraison. La secrétaire réceptionne les factures puis les enregistre dans le cahier de réception. Elle porte ensuite sur les factures la date de réception à l'aide d'un cachet dateur. Elle les enregistre ensuite dans un cahier de transmission adressé à la comptabilité le jour même de la réception avec la décharge de la responsable comptable.

Traitement des factures

La responsable comptable met la facture en confrontation avec le bon de commande et le bon de livraison pour s'assurer de leur conformité. Ensuite, elle procède à la vérification arithmétique de la facture. Ces vérifications, lorsqu'elles sont concluantes donnent lieu au classement de la facture dans un classeur portant la mention « factures à payer ». Ces factures sont classées par rapport aux échéances de paiement.

Comptabilisation : enregistrement – paiement

Elle concerne toutes les opérations de :

- ✓ préparation des factures des fournisseurs admises au règlement ;
- ✓ d'établissement des instruments de règlement ;
- ✓ de mise à disposition du fournisseur de ces instruments de paiement ;
- ✓ de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes concernés.

A l'échéance, le comptable trie la liasse comprenant les factures non payées, les bons de commande et les bons de livraison correspondants pour l'établissement des chèques. La responsable comptable émet les chèques puis les transmet au directeur général qui les signe après confrontation avec le bon de commande, le bon de livraison et la facture. Après signature, celui-ci appose la mention « payée » sur la facture.

La responsable comptable fait l'imputation des factures qu'elle transmet à un de ses collaborateurs qui est chargé de les saisir dans le logiciel SAARI Sage Compta 100.

Le directeur transmet le chèque à la secrétaire qui se charge d'en faire une copie puis appelle le fournisseur pour qu'il vienne le récupérer.

Elle remet donc le chèque à ce dernier qui se charge de décharger sur la copie. Ensuite la secrétaire classe une copie du chèque dans un classeur prévu à cet effet.

5.1.2. Les achats de cartes téléphoniques

Les cartes téléphoniques sont destinées à la revente.

Expression du besoin

La secrétaire fait les achats de cartes téléphoniques tous les vendredis. Les gérants des différents sites font des demandes tous les jeudis, après avoir fait la situation de leur stock. Ils font un état des différentes cartes à commander et le transmettent à la secrétaire. Cette demande se fait par appel téléphonique (le plus souvent) ou par écrit.

La secrétaire regroupe les demandes des différents gérants dans un tableau.

Sélection des fournisseurs

Il n'y a pas de sélection de fournisseurs, deux fournisseurs sont concernés « Fall distribution » pour les cartes « Orange » et « Interface mobile » pour les cartes « Tigo ».

Passation de la commande

La secrétaire établit le bon de commande en fonction des besoins qu'elle vise et transmet à la responsable comptable par cahier de transmission. Elle appelle ensuite le fournisseur puis lui transmet sa commande par téléphone.

Réception des articles

La secrétaire réceptionne les articles. Après vérification physique et pointage avec le bon de commande, elle vise le bon de livraison émis en trois exemplaires puis appose la mention « reçu » sur l'original qu'elle garde. Le bon de livraison indique le nombre, le montant et les numéros des séries des cartes.

Règlement des fournisseurs

Dès que la responsable comptable reçoit le bon de commande, elle procède à la vérification arithmétique, fait le rapprochement entre bon de commande et le bon de livraison puis elle émet le chèque. Ce dernier est transmis au directeur. Le directeur vise le chèque après rapprochement entre bon de livraison, bon de commande et ce dernier. Le directeur transmet le ce chèque à la secrétaire qui le remet au fournisseur le jour même de la livraison. Le fournisseur décharge sur la copie du chèque.

Réception de la facture et comptabilisation

Dès que la secrétaire reçoit la facture, elle y appose la mention « reçu ». La secrétaire transmet ensuite le chèque à la comptabilité par le cahier de transmission. La responsable comptable inscrit les références du règlement sur la facture, fait l'imputation puis transmet la facture à son collaborateur qui se charge de la saisir dans le logiciel. Après avoir saisi, il classe la facture dans le classeur « factures payées ».

5.1.3. Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente

On peut classer ces achats en deux catégories : ceux réalisés par les gérants eux-mêmes et ceux réalisés par le responsable de l'entrepôt qui se charge d'alimenter les différents sites.

5.1.3.1. Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente réalisés par les gérants

Nous pouvons citer entre autres les glaces, les poulets, les emballages, les viandes, les sirops, les cassettes et CD... Pour ces différents produits les procédures d'achat sont pratiquement identiques.

Expression du besoin

Le gérant fait les demandes en fonction du stock disponible de chaque produit. Par conséquent, il dispose des fichiers de suivi de stock pour chaque produit.

Sélection des fournisseurs

Les fournisseurs ne sont pas sélectionnés. Pour un produit donné correspondant un fournisseur. Ainsi pour les glaces, c'est « Kalyse », les papiers allure « Distri film », les CD et cassettes « Djololi ».

Passation de la commande

En ce qui concerne les CD, cassettes et sirops, le gérant établit le bon de commande qu'il signe en fonction du stock restant. Ensuite, le gérant appelle le fournisseur pour lui passer sa commande par téléphone. Pour les produits tels que les glaces, les poulets..., il n'y a pas de passation de commandes, les produits sont livrés tous les deux, trois ou quatre jours en fonction du stock restant. Par exemple, les poulets et les viandes sont livrés tous les lundis, mercredis et jeudis ; les glaces tous les lundis et samedis.

Réception des articles

Le gérant lui-même ou les vendeurs reçoivent les articles commandés. Après vérification physique, contrôle en quantité et en qualité, le gérant ou le vendeur pointe les articles réceptionnés avec le bon de commande et le bon de livraison. Le bon de commande et le bon de livraison sont faits en trois exemplaires. S'il y a conformité, le réceptionnaire des articles et le fournisseur visent sur le bon de livraison. Le fournisseur repart avec un exemplaire du bon

de livraison et du bon de commande, le gérant garde un exemplaire de ces derniers et il envoie le dernier à la direction par le cahier de transmission.

La responsable cuisine réceptionne les produits tels que les poulets, les viandes et les crevettes. Pour cela, elle pèse chaque article et inscrit le poids sur la facture (la facture est reçue le jour de la livraison). Ensuite elle fait le rapprochement entre le bon de livraison, la facture (quantité, poids, prix) et les produits. S'il y a conformité, elle vise le bon de livraison (le bon de livraison et la facture sont émis en trois exemplaires). Les entrées et les sorties de stock sont traitées dans un logiciel appelé « Resto plus ».

Réception et traitement des factures

Pour la plupart des achats, les factures sont reçues quelques jours après la livraison à part celles des achats de glaces qui sont reçues en fin du mois et celles des poulets et viandes reçues le jour de la livraison. Le gérant vérifie la conformité entre factures, bons de commandes et bons de livraison puis vise avant de les acheminer à la direction par le biais d'un cahier de transmission.

La secrétaire reçoit les factures. Elle inscrit les factures dans le registre « courriers arrivés » y appose le cachet « reçu » portant la date de réception. La secrétaire transmet les factures à la responsable comptable qui a son tour décharge dans le cahier de transmission.

La responsable comptable met la facture en confrontation avec le bon de commande et le bon de livraison pour s'assurer de leur conformité. Ensuite, elle procède à la vérification arithmétique de la facture. Ces vérifications, lorsqu'elles sont concluantes donnent lieu au classement de la facture dans un classeur portant la mention « factures à payer ». Ces factures sont classées par rapport aux échéances de paiement.

Comptabilisation : enregistrement -- paiement

A l'échéance, le comptable trie la liasse comprenant les factures non payées, les bons de commande et les bons de livraison correspondants pour l'établissement des chèques. Les liasses sont transmises à la responsable comptable. La responsable comptable émet les chèques. Elle transmet les chèques au directeur général. Le directeur général signe les chèques après confrontation avec le bon de commande, le bon de livraison et la facture. Après signature, celui-ci appose la mention « payée » sur la facture. La liasse est transmise à la responsable comptable.

La responsable comptable fait l'imputation des factures qu'elle transmet à un de ses collaborateurs qui est chargé de les saisir dans le logiciel SAARI Sage Compta 100.

Le chèque est alors transmis à la secrétaire qui se charge d'en faire une copie puis appelle le fournisseur pour qu'il vienne le récupérer.

Elle remet donc le chèque à ce dernier qui se charge de décharger sur la copie. Ensuite la secrétaire classe la copie du chèque dans un classeur prévu à cet effet.

5.1.3.2. Les achats des ingrédients

La responsable cuisine réalise les achats des ingrédients hebdomadairement. Pour cela, un fonds de dépenses est mis à la disposition de chaque site par la direction. La liste et la quantité des condiments achetés ne varient pas. Le gérant se charge de faire le contrôle des quantités et des variations de prix.

5.1.4. Les achats de produits importés d'Asie

Le magasinier fait les achats de produits importés d'Asie. Il se charge d'approvisionner les différents sites.

Expression du besoin

Le magasinier fait la demande d'achat en fonction des sorties de stock effectuées et du stock restant. Il prévoit les achats pour couvrir en moyenne trois mois de consommation avec un niveau de sécurité déterminé par type de matière. Il gère les stocks à l'aide du logiciel « Resto plus ». Le magasinier matérialise la demande d'achat par une fiche qui indique les consommations mensuelles, le stock restant et les quantités à commander. Ensuite il vise la demande d'achat. Il transmet la demande d'achat au directeur qui doit donner son accord en visant.

Sélection des fournisseurs

Il n'y a pas de sélection de fournisseurs, deux fournisseurs sont concernés : « Tang et frères » et « Kazir ».

Passation de la commande

Le directeur vise la demande d'achat qui sert en même temps de bon de commande. Le directeur transmet la demande d'achat visée à la secrétaire. La secrétaire faxe la demande

d'achat au fournisseur (une copie est gardée par le magasinier). A la réception du bon de commande, le fournisseur envoie la facture pro forma par fax au directeur qui la compare avec le bon de commande puis confirme l'achat par téléphone. Ensuite la facture est envoyée un mois après.

Réception des articles

Un transitaire et le magasinier réceptionnent les articles. Dès l'arrivée des articles au port, le directeur est informé par coup de téléphone puis les articles sont acheminés à l'entrepôt. Le magasinier effectue le contrôle physique des articles en pointant la facture. S'il y a conformité, le magasinier informe le fournisseur par téléphone. Le magasinier vise ensuite la facture. Il transmet la facture au directeur après avoir fait une copie qu'il garde.

Comptabilisation : enregistrement – paiement

Les règlements se font par virement bancaire pour « Tang et frères » et par émission de traite pour « Kazir ». La secrétaire remplit la demande de virement. Elle transmet la demande de virement au directeur qui vise après confrontation avec le bon de commande. C'est la responsable comptabilité qui se charge d'émettre les traites. Elle transmet les traites au directeur pour signature. Le directeur signe les traites après confrontation avec le bon de commande. Le directeur transmet la traite à la secrétaire. La secrétaire faxe la traite au fournisseur. La responsable comptable fait l'imputation des factures qu'elle transmet à un de ses collaborateurs qui est chargé de les saisir dans le logiciel SAARI Sage Compta 100. Elle dispose aussi d'un fichier de suivi des effets et virements.

5.1.5. Les achats de produits auprès des fournisseurs locaux

Il convient de distinguer ici les achats au comptant et les achats à crédit.

Expression du besoin

Pour les achats à crédit, le magasinier exprime son besoin directement au fournisseur par téléphone.

En ce qui concerne les achats au comptant, le magasinier exprime ses besoins à la secrétaire par téléphone ou par mail.

Sélection de fournisseurs

Il n'y a pas de sélection de fournisseurs.

Passation de la commande

Pour les achats au comptant, la secrétaire établit le bon de commande qu'elle transmet à la comptabilité pour établissement du chèque. Pour les achats à crédit, le magasinier passe la commande directement par téléphone au fournisseur.

Réception des articles

Le magasinier réceptionne les articles. Après la vérification physique des produits et confrontation avec le bon de livraison (trois exemplaires) et la facture (deux exemplaires), il vise ces derniers puis en garde les originaux.

Réception et traitement des factures

Les factures sont reçues (deux exemplaires) lors de la livraison par le magasinier. Il vise la facture et en fait une copie. Il envoie ensuite la facture à la comptabilité à l'aide d'un cahier de transmission et garde la copie de la facture. La secrétaire reçoit la facture. La secrétaire transmet la facture à la comptabilité qui les classe en attendant la date d'échéance s'il s'agit des achats à crédit.

Comptabilisation : enregistrement – paiement

Pour les achats au comptant, le responsable comptable émet le chèque dès la passation de la commande. Elle transmet le chèque au directeur pour visa. Le directeur vise le chèque après comparaison avec le bon de commande. Le directeur transmet le chèque à la secrétaire. La secrétaire reçoit le chèque et en fait une copie. Ensuite, elle transmet le chèque et sa copie au magasinier. Le magasinier transmet à son tour le chèque et sa copie au fournisseur à la livraison. Le fournisseur vise la copie du chèque et celle-ci est renvoyée à la comptabilité pour classement.

Pour les achats à crédit, à l'échéance, le comptable trie la liasse comprenant les factures non payées et les bons de livraison correspondants pour l'établissement des chèques. Il transmet la liasse à la responsable comptable. La responsable comptable émet les chèques puis transmet ces derniers et la liasse au directeur général. Le directeur signe le chèque après confrontation

avec le bon de livraison et la facture. Après signature, celui-ci appose la mention « payée » sur la facture. Le directeur transmet la liasse à la responsable comptable.

La responsable comptable fait l'imputation des factures qu'elle transmet à un de ses collaborateurs. Ce dernier est chargé de les saisir dans le logiciel SAARI Sage Compta 100.

Le comptable transmet le chèque à la secrétaire après saisie. La secrétaire fait une copie du chèque puis appelle le fournisseur pour qu'il vienne le récupérer.

Elle remet donc le chèque à ce dernier qui se charge de décharger sur la copie. Ensuite elle classe cette dernière dans un classeur prévu à cet effet.

5.2. Evaluation des procédures existantes

L'évaluation des procédures existantes nous permettra d'identifier et d'analyser les risques liés à ces procédures. A travers l'analyse des risques, nous évaluerons le contrôle interne en faisant ressortir ses forces et faiblesses.

5.2.1. Analyse des activités et identification des risques opérationnels

L'identification des risques s'est faite au moyen d'un tableau relevant l'opération, l'objectif spécifique, le risque identifié, sa source, son impact sur les activités de Saveurs d'Asie et une évaluation sommaire (I : important, M : moyen, F : faible).

L'analyse s'est faite à plusieurs niveaux :

5.2.1.1. Au niveau de l'organisation

L'objectif de l'analyse est de s'assurer de la bonne séparation des tâches (annexe 7).

Tableau 5 : Analyse de l'organisation

| Activités | Objectifs spécifiques | Risques | Sources | Impact du risque | Evaluation |
|-----------------------|---|-----------------------|--------------|---------------------------------------|------------|
| Organisation du cycle | S'assurer de la bonne séparation des tâches | 1. Cumul de fonctions | Organisation | Pertes financières Vols des actifs | M |

Source : nous même

5.2.1.2. Au niveau des procédures

L'évaluation des procédures s'est faite à partir du tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Analyse des procédures

| Activités | Objectifs spécifiques | Risques | Sources | Impact du risque | Evaluation |
|---------------------------------|--|---|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Budgétisation | S'assurer d'une bonne budgétisation | 2. Extrapolation du budget | Personnes Procédures | Exécution non conforme aux objectifs | M |
| Choix du fournisseur | S'assurer de la mise à concurrence des fournisseurs | 3. Marchés gré à gré | Personnes Organisation | Collusion avec le fournisseur | F |
| Passation de la commande | S'assurer de la prise en compte des commandes | 4. Suivi erroné des engagements | Procédures Organisation | Difficultés de règlement | M |
| Réception de la commande | S'assurer de la conformité de la livraison à la commande | 5. Livraisons non conformes | Procédures Personnes | Ruptures de stock | I |
| Saisie comptable | S'assurer de l'exhaustivité des enregistrements | 6. Imputation erronée 7. Saisies erronées 8. Double comptabilisation 9. Omissions 10. Détournements | Personnes Procédures Moyens | Etats financiers erronés | M |
| Validation comptable | S'assurer de la supervision des saisies comptables | 11. Non fiabilité de l'information financière | Supervision Moyens | Information financière non fiable | M |
| Modification des saisies | S'assurer que l'accès à la comptabilité est | 12. Manipulation | Supervision Organisation | Etats financiers | M |

| | | | | | |
|---|--|---|---------------------------------|---|---|
| | limité | des écritures 13. Fraudes | | erronés | |
| Réception et transmission des factures | S'assurer de l'exhaustivité des factures | 14. Pertes de factures | Organisation Procédures | Retard dans les règlements | F |
| Vérification des factures | S'assurer que les factures sont conformes à la livraison et à la réception | 15. Erreur sur les factures 16. Non-conformité facture/BC | Procédures | Pertes financières | F |
| Règlement des factures | S'assurer du règlement effectif dans les délais prévus | 17. Non respect des délais de règlement 18. Conflits avec les fournisseurs | Procédures Système | Perte de confiance | M |
| Suivi des engagements | S'assurer du suivi efficace des engagements de Saveurs d'Asie | 19. Difficultés de trésorerie | Moyens Système d'information | Prélèvement automatique sur les comptes non autorisés | M |
| Gestion des stocks | S'assurer du suivi du stock minimum | 20. Rupture de stock | Moyens Procédures | Arrêt des activités | I |

Source : nous même

5.2.2. Evaluation des risques

L'évaluation des risques se fera en plusieurs étapes : l'évaluation par la probabilité de survenance des risques et l'évaluation de l'impact du risque.

5.2.2.1. Evaluation par la probabilité de survenance des risques

Elle correspond à la chance qu'ont chacun des risques identifiés de se reproduire. La notation de probabilité de survenance est définie à partir du tableau suivant :

Tableau 7 : Evaluation par la probabilité de survenance des risques

| Cote | Probabilité | Interprétation |
|------|-------------|--|
| 1 | Très faible | Apparition du risque incertaine |
| 2 | Faible | Faible chance d'apparition du risque |
| 3 | Moyenne | Le risque peut se manifester |
| 4 | Forte | Forte chance d'apparition du risque |
| 5 | Très forte | Quasi-certitude d'apparition du risque |

Source : DEMARSCHALL (2003 : 23)

A partir de cette échelle de notation, nous avons défini la probabilité d'occurrence des risques opérationnels du cycle achats qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Probabilité d'occurrence des risques opérationnels du cycle achat

| Risque | Cote | Probabilité | Commentaires |
|---|------|--------------|---|
| 1. Cumul des fonctions | 4 | Forte | Manque de personnel |
| 2. Extrapolation du budget | 1 | Très faible | Arbitrage de la direction |
| 3. Marchés gré à gré | 2 | Faible | Non respect de la politique d'achat |
| 4. Suivi erroné des engagements | 3 | Moyenne | Procédures |
| 5. Livraisons non-conformes | 3 | Moyenne | Acceptation de la livraison avant réception |
| 6. Imputation erronée | 3 | Moyenne | Supervision |
| 7. Saisie erronée | 3 | Moyenne | Supervision |
| 8. Double comptabilisation | 2 | Faible | Factures comptabilisées marquées |
| 9. Omissions | 2 | Faible | Procédures |
| 10. Détournements | 1 | Très faible | Environnement |
| 11. Non fiabilité de l'information financière | 1 | Très faibles | Procédures |
| 12. Manipulation des écritures | 2 | Faible | Rapprochements |
| 13. Fraudes | 2 | Faible | Procédures |
| 14. Pertes de factures | 2 | Faible | Cahier de transmission |
| 15. Erreur sur les factures | 2 | Faible | Procédures |
| 16. Non-conformité facture/BC | 3 | Moyenne | Non exigence des deux pièces |
| 17. Non respect des délais de règlement | 2 | Faible | Processus non automatisé mais assez court |

| | | | |
|------------------------------------|---|-------------|---------------------|
| 18. Conflits avec les fournisseurs | 1 | Très faible | Environnement |
| 19. Difficulté de trésorerie | 1 | Très faible | Plans de trésorerie |
| 20. Rupture de stock | 2 | Faible | Procédures |

Source : nous même

5.2.2.2. Evaluation de l'impact du risque

Il s'agit de déterminer les conséquences de la matérialisation des risques en terme de perte occasionnée au niveau des objectifs définis et de l'activité de Saveurs d'Asie dans son ensemble. L'évaluation est faite sur une échelle de 1 à 5 comme l'indique le tableau suivant :

| Cote | Impact |
|------|----------------|
| 1 | Insignifiant |
| 2 | Mineur |
| 3 | Modéré |
| 4 | Majeur |
| 5 | Catastrophique |

Source : DE MARSCHALL (2003 : 34)

Nous avons retenu pour l'impact global de chacun des risques sur l'activité de Saveurs d'Asie, l'impact le plus élevé au niveau des objectifs.

Tableau 9 : Impact des risques

| Risque | Impact | Cote | Objectifs | | | | |
|---------------------------------|--------|------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|--|--------------------------------|
| | | | Sauvegarde des actifs | Fiabilité de l'information | Optimisation des opérations | Application des instructions de la direction | Disponibilité de l'information |
| 1. Cumul de fonctions | Majeur | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 2. Extrapolation du budget | Majeur | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 3. Marchés gré à gré | Modéré | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 4. Suivi erroné des engagements | Modéré | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 5. Livraisons non-conformes | Majeur | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 |
| 6. Imputation | Mineur | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |

| | | | | | | | | |
|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|--|
| erronée | | | | | | | | |
| 7. Saisies erronées | Modéré | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | |
| 8. Double comptabilisation | Majeur | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | |
| 9. Omissions | Majeur | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 10. Détournements | Catastro-Phique | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 | |
| 11. Non fiabilité de l'information financière | Majeur | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | |
| 12. Manipulations des écritures | Majeur | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | |
| 13. Fraudes | Catastro-Phique | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | |
| 14. Pertes de factures | Modéré | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | |
| 15. Erreurs sur les factures | Modéré | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | |
| 16. Non-conformité facture/BC | Majeur | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | |
| 17. Non respect des délais de règlement | Mineur | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| 18. Conflits avec les fournisseurs | Majeur | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | |
| 19. Difficultés de trésorerie | Majeur | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | |
| 20. Rupture de stock | Catastro-Phique | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | |

Source : nous même

5.2.2.3. Niveau des risques

Le niveau du risque est défini en fonction de la probabilité de survenance et de l'impact. Tous les risques évalués sont classés en fonction de leur niveau dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Niveau des risques en fonction de la probabilité de survenance et de l'impact

| | | | | | | |
|-------------|----------------|----------|---|---|---|---------------------------------|
| Probabilité | 5 Très forte | | | | | |
| | 4 Forte | | | 3. Marchés gré à gré 4. Suivi erroné des engagements | 1. Cumul de fonctions 5. Livraisons non-conformes | |
| | 3 Moyenne | | 17. Non respect des délais de règlement | | 16. Non-conformité facture/BC | |
| | 2 Faible | | 6. Imputation erronée | 7. Saisie erronée 14. Pertes de factures 15. Erreurs sur les factures | 12. Manipulation des écritures | 10. Détournement 13. Fraudes |
| | 1 Très faible | | | | 2. Budget irréaliste 8. Double comptabilisation 9. Omissions 11. Non fiabilité de l'information financière 18. Conflits avec les fournisseurs 19. Difficulté de trésorerie | 20. Rupture de stocks |
| | 1 Insignifiant | 2 Mineur | 3 Modéré | 4 Majeur | 5 Catastrophique | |

Impact

Source : nous même

5.2.3. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

L'évaluation des dispositifs de contrôle interne a permis d'apprécier la qualité du dispositif mis en place quant à la maîtrise des risques. Nous avons défini différents niveaux d'appréciation présentés dans le tableau suivant :

| Note | Qualité du contrôle interne | Observations |
|------|-----------------------------|---|
| 1 | Appropriée | Il y a une procédure Elle ne présente pas des lacunes Elle est systématiquement appliquée |
| 2 | Acceptable | Il y a une procédure Elle présente des lacunes Elle est systématiquement appliquée |
| 3 | Passable | Il y a une procédure Elle ne présente pas des lacunes Elle n'est pas toujours appliquée |
| 4 | Insuffisante | Il y a une procédure Elle présente des lacunes Elle n'est pas toujours appliquée |
| 5 | Inexistante | Aucune procédure n'existe |

Source : Inspiré de RENARD (2005 : 311)

A partir de cette échelle d'appréciation, nous avons défini la qualité des dispositifs de contrôle mis en place par Saveurs d'Asie dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Qualité des dispositifs de contrôle interne de Saveurs d'Asie

| Risque | Note | Qualité du contrôle |
|---|------|---------------------|
| 1. Cumul de fonctions | 4 | Insuffisante |
| 2. Extrapolation du budget | 5 | Inexistante |
| 3. Marchés gré à gré | 3 | Passable |
| 4. Suivi erroné des engagements | 2 | Acceptable |
| 5. Livraisons non-conformes | 2 | Acceptable |
| 6. Imputation erronée | 5 | Inexistante |
| 7. Saisie erronée | 5 | Inexistante |
| 8. Double comptabilisation | 3 | Passable |
| 9. Omissions | 2 | Acceptable |
| 10. Détournements | 2 | Acceptable |
| 11. Non fiabilité de l'information financière | 2 | Acceptable |
| 12. Manipulation des écritures | 4 | Insuffisante |
| 13. Fraudes | 2 | Acceptable |
| 14. Pertes de factures | 2 | Acceptable |

| | | |
|---|---|------------|
| 15. Erreurs sur les factures | 1 | Approprié |
| 16. Non-conformité facture/BL | 1 | Approprié |
| 17. Non respect des délais de règlement | 2 | Acceptable |
| 18. Conflits avec les fournisseurs | 2 | Acceptable |
| 19. Difficulté de trésorerie | 2 | Acceptable |
| 20. Rupture de stock | 1 | Approprié |

Source : nous même

5.2.4. Présentation de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats

La cartographie des risques se présente comme une matrice à deux variables : le niveau des risques et la qualité du dispositif de maîtrise de ces risques. Le tableau suivant illustre la cartographie des risques liés au cycle achats de Saveurs d'Asie.

Tableau 12 : Cartographie des risques liés au cycle achats

| | | | | | | |
|-----------------------------|--------------|--|--|---|--|------------|
| Qualité du contrôle interne | Inexistante | 2. Extrapolation du budget | 6. Imputation erronée 7. Saisie erronée | | 1. Cumul de fonctions | |
| | Insuffisante | | 12. Manipulation des écritures | | | |
| | Passable | 8. Double comptabilisation | | | 3. Marchés gré à gré | |
| | Acceptable | 9. Omissions 11. Non fiabilité des informations financières 18. Conflits avec les fournisseurs 19. Difficulté de trésorerie | 10. Détournements 13. Fraudes 14. Pertes de factures | 17. Non respect des délais de règlement | 4. Suivi erroné des engagements 5. Livraisons non conformes | |
| | Approprié | 20. Rupture de stock | 15. Erreurs sur les factures | 16. Non-conformité facture/BL | | |
| | | Très faible | Faible | Moyen | Elevé | Très élevé |
| Probabilité | | | | | | |

Source : nous même

5.3. Evaluation du contrôle interne du cycle achats de « Saveurs d'Asie »

L'évaluation consistera à apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne, pour cela, il s'agira de donner notre opinion sur la qualité des procédures mises en place en vue de s'assurer de leur efficacité. L'évaluation du contrôle interne nous permettra de dégager les forces et faiblesses.

5.3.1 Identification des forces et faiblesses du système

Les forces et faiblesses identifiées au niveau de chaque procédure sont répertoriées dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Forces et faiblesses du contrôle interne de Saveurs d'Asie

| Procédures | Objectifs de contrôle interne | Evaluation | |
|------------------------------------|---|---|--|
| | | Forces | Faiblesses |
| Définition de la politique d'achat | S'assurer de l'existence d'une politique des achats | | Non définie par la direction générale |
| Budgétisation des dépenses | s'assurer que les dépenses soient effectuées dans le cadre des limites fixées et qu'aucun dépassement ne soit possible sans autorisation. | Les dépenses ne sont budgétisées que pour les achats de produits asiatiques | |
| Expression des besoins | S'assurer que les besoins sont matérialisés | Existence d'un BC pour quelques achats | |
| Vérification budgétaire | S'assurer de la vérification budgétaire | | Pas de vérification budgétaire |
| Visa et signature du BC | S'assurer que tous les BC sont visés et signés par les personnes habilitées | Existence des visas et signatures sur les BC | |
| Sélection des fournisseurs | S'assurer que les critères de sélection sont objectifs | | Absence de critères formalisés de choix de |

| | | | fournisseurs |
|---|---|--|--------------|
| Passation de la commande | S'assurer que la comptabilité est informée de toute commande | Copie du BC envoyée à la comptabilité | |
| Livraison et réception de la commande | S'assurer que la livraison est conforme à la commande | Comparaison des quantités livrées aux BC, BL | |
| Visa et contrôle de la facture | S'assurer que la facture est conforme à la commande et à la livraison | Visa et confrontation de la facture au BL et au BC et à la facture | |
| Imputation et comptabilisation de la facture | S'assurer de la bonne imputation des factures | Imputations et saisies dans le logiciel SAARI | |
| Annulation et classement de la facture | S'assurer que les factures une fois réglées sont annulées et classées | Cachet « payé » sur les factures réglées et archivage | |

Source : nous même

5.3.2. Analyse des points forts

- Lors de la réception des livraisons, après vérification physique des articles, il y a confrontation du BC, BL et de la facture.
- Planning des prévisions d'achat par le magasinier, ce qui permet d'éviter les ruptures de stock et donc de maintenir un niveau de sécurité des produits.
- Les demandes d'achat émises par le magasinier sont autorisées et visées par le directeur.
- Concernant la traçabilité des factures et autres documents, il existe un cahier de décharge et de transmission des courriers et des chèques. La secrétaire enregistre les dans le registre en mentionnant toutes les références.
- Les chèques sont émis par la responsable comptable mais sont signés par le directeur après confrontation de la facture, du BC, du BL, et du chèque par ce dernier. Ensuite il appose la mention « payée » sur la facture correspondant au chèque émis.
- La copie du chèque émis pour règlement est classée.
- La responsable comptable confronte la facture au BL, BC et procède à un calcul arithmétique des factures. Lorsque toutes les vérifications sont concluantes, elle classe la facture dans le classeur « factures à payer ».

- Quand le chèque est remis, le bénéficiaire appose sa signature ou son cachet sur le cahier de transmission détenu par la secrétaire ; s'il s'agit d'une personne physique, il montre sa pièce d'identité; s'il s'agit d'une personne morale le cachet suffit.

5.3.3. Analyse des faiblesses

- **Budgétisation des achats**

Il n'y a pas de budget d'achat, ceci peut provoquer une non maîtrise des dépenses, chaque service d'achat émet des demandes d'achat en fonction de ses propres besoins sans tenir compte de la situation de trésorerie de l'entreprise.

- La DA qui a déclenché l'achat ne fait pas partie de la liasse justificative de la facture
- La liasse qui sert de base à la comptabilisation est souvent incomplète ; les documents suivants sont souvent manquants : BC, BL ou fiche d'expression des besoins. Le nombre de copies ainsi que leur répartition ne sont pas indiqués.
- La non sélection des fournisseurs.

Pour certains achats, il n'existe pas d'expression de besoin donc pas d'autorisation préalable, par exemple, la secrétaire établit les BC qu'elle transmet directement aux fournisseurs

- **Incompatibilité de fonctions**

L'analyse de la grille de séparations des tâches du cycle achats/fournisseurs nous a permis de déceler des incompatibilités

La secrétaire qui émet certaines commandes est en même temps réceptionnaire des articles, aucun agent étranger présent pour renforcer le contrôle

Il en est de même pour le magasinier et les gérants pour certains achats, ils sont autorisés, exécutent et contrôlent les achats d'ingrédients. Par exemple, toutes les marchandises sont réceptionnées par le magasinier qui est aussi le service demandeur, aucun agent étranger aux services demandeurs et d'achat pour renforcer le contrôle. Ceci ne favorise pas une transparence dans les opérations, ouvrant ainsi la voie à des possibilités de malversations.

- **Comptabilisation**

Les factures ne sont pas comptabilisées à leur entrée, l'écriture d'engagement de la facture n'est pas automatique, elles ne sont pas pré numérotées.

5.3.4. Tests de permanence

Après avoir effectué les tests de conformité, relever les forces et faiblesses du contrôle, nous avons effectué des tests de permanence et à l'évaluation définitive du contrôle interne.

Les tests de permanence ont porté sur les demandes d'achat prises au hasard. Pour cela, nous avons suivi la transaction depuis le déclenchement du besoin jusqu'à la comptabilisation et au paiement du fournisseur. Les tests ont portés sur dix factures déjà classées à la comptabilité.

Ces tests ont consisté essentiellement à vérifier :

- L'existence d'un BC
- Le visa et la signature du BC
- L'existence d'un BL
- L'imputation et la saisie des factures

Les résultats des tests se présentent dans le tableau suivant :

Tableau 14 : Résultats du test de permanence

| Documents | Vérifications | | | |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|----------------------|
| | Existence d'un BC | Visa et signature des BC | Existence du BL | Imputation et saisie |
| Facture N° 0376 du 15/09/04 | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Facture N° 0478 du 30/03/05 | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Facture N° 0574 du 07/06/05 | Non | Oui | Oui | Oui |
| Facture N° 8967 du 09/09/06 | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Facture N° 3498 du 01/03/06 | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Facture N° 3756 du 09/07/07 | Non | Oui | Oui | Oui |
| Facture N° 2956 du 10/11/08 | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Facture N° 0973 du 05/03/08 | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Facture N° 9736 du 08/03/09 | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Facture N° 1845 du 04/06/09 | Oui | Oui | Oui | Oui |

Source : nous même

Nous avons constaté par ces tests que :

- Les dépenses ne sont budgétisées que pour les achats de produits asiatiques ;
- Il n'existe pas de demande d'achats pour tous les achats ;
- Il n'existe pas de BC pour certaines commandes, ces dernières se font par téléphone ;
- Certaines factures font l'objet de règlement sans aucun BC ou BL.

5.3.5. Evaluation définitive du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne nous a permis de donner une appréciation définitive des dispositifs du contrôle interne mis en place.

Seuls les points forts appliqués de façon permanente restent des forces du contrôle interne. Tous les points forts relevés dont les tests permanents ont révélé la non application permanente constituent des faiblesses auxquelles s'ajoutent les faiblesses initialement identifiées.

Conclusion

L'évaluation du contrôle interne contribue à améliorer les dispositifs de contrôle interne en vue d'atteindre les objectifs fixés par Saveurs d'Asie. En se référant aux bonnes pratiques de gestion du cycle achats, nous rédigerons de nouvelles procédures pour assurer l'efficacité des procédures du cycle achats. Le prochain chapitre fera donc l'objet de l'élaboration des procédures relatives au cycle achats de Saveurs d'Asie.

Chapitre 6 : Présentation du manuel de procédures du cycle achats

La formalisation par écrit des procédures du cycle achats que nous allons proposer s'inspire de la méthodologie décrite dans le cadre théorique de notre étude.

Dans ce chapitre, nous ferons une proposition de manuel de procédures et des recommandations relatives au contrôle interne du cycle achat et aussi à l'application du manuel de procédures.

6.1. L'élaboration des procédures

Elle représente la matérialisation des différentes fonctions et tâches de l'entité. Certains préalables à l'élaboration des procédures sont nécessaires.

6.1.1 Les préalables à l'élaboration des procédures

Il s'agit de la définition de l'orientation du manuel à travers les objectifs visés, et du contenu à donner au document pour le rendre opérationnel.

6.1.1.1 Définition de l'orientation du manuel

Elle passe par la définition des objectifs généraux du manuel. Il s'agit des objectifs liés au cycle achats/fournisseurs de Saveurs d'Asie :

- mettre en place des procédures d'achats conformes aux bonnes règles de gestion en la matière ;
- définir des procédures nécessaires au cycle achat/fournisseur pour assurer un bon contrôle des achats de Saveurs d'Asie ;
- assurer la bonne circulation de l'information financière.

6.1.1.2 Le contenu du manuel

Il conviendra de distinguer les opérations par type d'achats. Saveurs d'Asie effectue des achats qui peuvent être classés comme suit :

- les achats de matières premières et de produits destinés à la revente importés d'origine asiatique ;
- les achats de matières premières et de fournitures de fabrication, achetés sur place ;

- les achats de fournitures de service et de produits divers ;
- les achats de glace destinés à la revente en l'état ;
- les achats de cartes téléphoniques destinés à la revente en l'état ;
- les achats d'immobilisations.

Pour chaque type d'achat, le manuel définira les différentes procédures liées aux prévisions des dépenses dans le cadre du budget des achats et aux différentes étapes concernées par le cycle achat fournisseur que sont : expression des besoins, sélection des fournisseurs, passation de la commande, réception des articles, traitement des factures et comptabilisation et enfin aux différents contrôles.

Les différentes tâches seront regroupées par fonction ; et chaque fonction sera constituée de plusieurs instructions.

6.1.1.3. Le mode d'utilisation

Pour faciliter l'utilisation de ce manuel, chaque procédure sera décrite dans un tableau réparti en quatre colonnes : étapes, intervenants, tâches, référence du support.

- la colonne « étapes » indique le niveau de l'opération de la procédure.
- la colonne « intervenants » permet d'identifier les différents agents impliqués dans l'exécution de la procédure.
- la colonne « tâches » décrit ce qui doit se faire à chaque étape de la procédure.
- la colonne « référence support » indique les outils utilisés pour la matérialisation de la tâche.

Signalons que ce manuel peut faire l'objet de mises à jour en tenant compte de l'évolution de l'organigramme de Saveurs d'Asie et des tâches.

6.1.2. L'élaboration du manuel de procédures

Avant de faire la description détaillée et séquentielles des procédures, nous définirons le champ d'application, les objectifs de contrôle interne, les principes et les règles de gestion.

6.1.2.1. Champ d'application

Les procédures concernées sont celles liées uniquement aux opérations d'achats.

La description des tâches est présentée sous deux formes :

- suivant l'ordre des opérations ;
- par le diagramme de circulation ou flow chart (voir annexes).

6.1.2.2. Objectifs du contrôle interne

Les objectifs de contrôle interne de Saveurs d'Asie doivent donner l'assurance que :

- ◆ Les commandes sont dûment autorisées et qu'elles ont fait l'objet de prévision ;
- ◆ L'entreprise a commandé et acheté auprès des fournisseurs offrant les meilleurs rapports « qualité/prix » ;
- ◆ La société est facturée par ses fournisseurs aux prix convenus pour les marchandises (ou services) effectivement reçues (ou rendus) en quantité et en qualité conformes à celles commandées ;
- ◆ Les factures sont contrôlées avec les DA, BR, BC, BL avant d'être enregistrées dans les comptes concernés ;
- ◆ Les factures ne peuvent être réglées qu'une seule fois et pour les montants effectivement dus aux fournisseurs ;
- ◆ Toutes les opérations relatives aux achats sont correctement enregistrées ;
- ◆ La séparation des fonctions est suffisante.

6.1.2.3. Principes et règles de gestion

- Les demandes d'achat doivent faire l'objet d'un écrit par le demandeur ;
- L'ordonnateur d'une dépense ne doit pas être le payeur ;
- Les factures doivent être contrôlées avec les DA, BC, BL et BR par la comptabilité avant enregistrement ;
- Les copies des instruments de paiement doivent être conservées par la comptabilité ;
- La vérification et la validation des saisies comptables par une personne différente de celle qui saisit ;
- L'autorisation préalable de toute modification opérée par une personne différente de celle qui valide les saisies.

6.1.2.4. Description détaillée et séquentielle des procédures

|  | Cycle : ACHATS | Date : MARS 10 | Référence : FOLIO 1/20 Mise à jour : |
|---|---|-------------------|---|
| Procédure d'achat de gré à gré: Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente locaux et importés d'origine asiatique | | | |
| Sous procédure : Budgétisation et suivi des dépenses (BSD) | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| BSD 1 Etablissement du programme d'approvisionnement | Programme d'approvisionnement Prévisions mensuelles | Magasinier | - fait l'état des stocks ; - fait l'état des prévisions ; - établit le programme d'approvisionnement en fonction de l'état des stocks et des besoins d'approvisionnement de chaque site ; - remet le programme d'approvisionnement au DG pour approbation et visa. |
| | Les prévisions | Directeur | S'assure que les dépenses effectuées sont dans le cadre des limites fixées et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation. |
| Sous procédure : Expression des besoins (EB) | | | |
| EB 1 Etablissement de la demande d'achat | Demande d'achat Prévisions mensuelles Programme d'approvisionnement | Magasinier | - établit la DA pré numérotée en trois volets - vise puis transmet au DG |

|  | <p align="center">Cycle : ACHATS</p> | <p>Date : MARS 10</p> | <p>Référence : FOLIO 2/20 Mise à jour :</p> |
|---|--|---------------------------|---|
| <p>Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente locaux et importés d'origine asiatique</p> | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| <p>EB 2 : Appréciation de la demande</p> | <p>Demande d'achat</p> <p>Prévisions mensuelles</p> <p>Programme d'approvisionnement</p> | <p>Directeur</p> | <ul style="list-style-type: none"> - s'assure que les produits demandés ont fait l'objet de prévision - s'assure que la demande est en adéquation avec le budget prévisionnel et ne présente aucun écart significatif en quantité ou en valeur - appose sa signature après vérification - transmet un exemplaire à la comptabilité et un au magasinier En cas de non-conformité <ul style="list-style-type: none"> - demande au magasinier de préciser la spécificité technique du produit ou s'il s'agit de commande hors budget. |
| <p>Sous procédure : Sélection du fournisseur (SF)</p> | | | |
| <p>SF Sélection du fournisseur</p> | <p>Tableau comparatif</p> <p>DA</p> | <p>Comptable</p> | <ul style="list-style-type: none"> - sélectionne le fournisseur le mieux disant c'est-à-dire offrant des articles jugés de meilleure qualité, ayant des délais de livraison rapides et accordant des modalités de paiement convenables à l'entreprise - vise le tableau comparatif avec mention choix du fournisseur - transmet la liasse à la secrétaire pour établissement du BC |

| | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------|---|
|  | Cycle : ACHATS | Date : MARS 10 | Référence : FOLIO 3/20 Mise à jour : |
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente locaux et importés d'origine asiatique | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Sous procédure : Passation de la commande (PC) | | | |
| PC 1 Etablissement du BC | BC DA Tableau comparatif | Secrétaire | - établit le BC en trois exemplaires qu'elle transmet au DG pour approbation et visa |
| PC 2 Approbation et visa du BC | BC DA Tableau comparatif | Directeur | - procède à un contrôle de conformité technique du BC avec la DA - s'assure que le BC a été édité conformément au choix du fournisseur - contrôle la liasse - vise les 3 exemplaires du BC avec la mention « BON POUR ACHAT » qui seront transmis à la secrétaire |
| PC 3 Vérification Saisie Classement | BC DA Tableau comparatif | Secrétaire | - vérifie le visa du directeur - saisit le BC dans le tableau suivi budget commande - transmet une copie au magasinier, une autre à la comptabilité et la classe la dernière dans le chrono dudit article |
| PC 4 Passation de la commande | BC Facture proforma | Secrétaire Directeur | - passe la commande auprès du fournisseur choisi par voie de fax ou de mail. - le fournisseur accuse réception en envoyant la facture proforma - la secrétaire transmet cette dernière jointe au BC au directeur qui doit confirmer la commande par téléphone ou par fax et assure le suivi régulier de la commande en relation avec le transitaire |

| | | | |
|--|--|--|--|
|  | Cycle : ACHATS | Date : MARS 10 | Référence : FOLIO 4/20 Mise à jour : |
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente locaux et importés d'origine asiatique | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Sous procédure : Réception des articles (RA) | | | |
| RA 1 Réception physique : Contrôle qualité, contrôle quantité | Copie du BC BL | Magasiner Directeur Responsable de la comptabilité | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie la conformité technique de la livraison avec le BC - en cas de conformité, organise le déchargement sous la supervision du directeur ou de la responsable comptable - en cas de non-conformité, constate par écrit les motifs et le notifie en observation sur le BL |
| RA 2 Etablissement du bon de réception | BR Copie du BC BL | Magasinier | <ul style="list-style-type: none"> - établit le BR en trois exemplaires qu'il vise, en y mentionnant les éventuelles réserves quant à la qualité et à la quantité - remet un exemplaire au livreur - vise le BL du fournisseur - transmet un exemplaire de la liasse formée du BR et du BL à la comptabilité et en garde un exemplaire - range les articles réceptionnés et met à jour la fiche de mouvement de stock dans le logiciel concerné |
| Sous procédure : traitement des factures (TF) | | | |
| TF 1 réception et enregistrement | Facture Registre « courrier arrivée » | Secrétaire | <ul style="list-style-type: none"> - réceptionne la facture, procède à la vérification, appose le cachet « courrier arrivée » puis l'enregistre dans le registre - transmet le registre et la facture à la comptabilité pour décharge |

|  | Cycle : ACHATS | Date : MARS 10 | Référence : FOLIO 5/20 Mise à jour : |
|--|---|--|--|
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente locaux et importés d'origine asiatique | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| TF 2 contrôle de conformité et de régularité valorisation | Facture BL BC BR | Responsable comptable Comptable | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie avec la fiche récapitulative de stock pour s'assurer que la commande a été effectivement réceptionnée - vérifie l'exactitude arithmétique de la facture - s'assure de la conformité de la facture avec le BL, BC et BR - vise et date la facture avec la mention « bon à payer » - transmet la liasse au comptable valorise les réceptions et les commandes pour le suivi du tableau comparatif |
| Sous procédure : Comptabilisation : enregistrement / paiement (CEP) | | | |
| CEP 1 Enregistrement | Liasse Chrono factures à payer Echéancier | Comptable | <ul style="list-style-type: none"> - enregistre la facture dans l'échéancier des fournisseurs - saisit la facture dans le logiciel Saari - appose sur la facture la mention « comptabilisé le... » - classe la liasse dans le chrono « facture à payer » en attente de paiement - transmet l'échéancier au chef comptable |
| CEP 2 Vérification | Liasse Chrono facture à payer Echéancier | Chef comptable | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie le fichier échéancier - vérifie les opérations en lot de saisie - transfère et intègre le lot de saisie dans le logiciel |
| CEP 3 Proposition de paiement | Liasse Chrono facture à payer Echéancier Proposition de paiement | Chef comptable | <ul style="list-style-type: none"> - consulte l'échéancier et le chrono « facture à payer » - fait une proposition de paiement et la transmet au directeur |

|  | Cycle : ACHATS | Date : MARS 10 | Référence : FOLIO 6/20 Mise à jour : |
|--|---|-------------------|--|
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente locaux et importés d'origine asiatique | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| CEP 4 Confirmation | Liasse Chrono facture à payer Echéancier Proposition de paiement | Directeur | - consulte l'état réel et l'état prévisionnel de la trésorerie - confirme la proposition et indique les priorités et les instruments de paiement en fonction des disponibilités |
| CEP 5 Préparation des instruments de paiement | Instruments de paiement Factures | Comptable | - établit les instruments de paiement - joint les instruments aux factures et aux pièces justificatives et les transmet au directeur |
| CEP 6 Contrôle de conformité et signature | Liasse | Directeur | - Contrôle le « bon à payer » sur chaque facture - contrôle la conformité des instruments de paiement avec les pièces justificatives - procède à la signature des instruments de paiement - annule chaque facture à l'aide de son mode de paiement en y apposant le tampon « payé par..N°... de...FCFA du...+ le nom de la banque - en cas de règlement partiel, il le mentionne sur la facture -Transmet les instruments de paiement à la secrétaire |

|  | Cycle : ACHATS | Date : MARS 10 | Référence : FOLIO 7/20 Mise à jour : |
|--|--|-------------------|--|
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente locaux et importés d'origine asiatique | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| CEP 7 Paiement | Instruments de paiement | Secrétaire | Avisé chaque fournisseur de la disponibilité de l'instrument |
| CEP 8 Enregistrement/Classification | Instruments de paiement Echancier Journaux de banque Chrono « accusé de réception » | Comptable | - Met à jour l'échéancier fournisseurs - met à jour les journaux de banque |
| CEP 9 Vérification de la régularité des opérations | Journaux de banques Echancier | Comptable | - Vérifie les journaux de banque concernés ; - vérifie la mise à jour de l'échéancier fournisseurs ; - vérifie les écritures en lot de saisie - transfère et intègre le lot de saisie dans le logiciel Sage Compta. |

|  | Cycle : ACHATS | Date : Mars 10 | Référence : FOLIO : 8/20 Mise à jour : |
|--|---|------------------------------|---|
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de cartes téléphoniques destinées à la revente en l'état et de fournitures de service | | | |
| Sous procédure : Budgétisation et suivi des dépenses (BSD) | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| BSD 1 Etablissement du programme d'approvisionnement | Programme d'approvisionnement Prévisions mensuelles | Gérant de site | - fait l'état des stocks ; - fait l'état des prévisions ; - établit le programme d'approvisionnement en fonction de l'état des stocks et du plan de vente des responsables commerciaux de chaque site - remet le programme d'approvisionnement à la secrétaire qui se chargera de la transmettre au DG pour approbation et visa. |
| BSD 2 Suivi des dépenses | Les prévisions | Directeur | S'assure que les dépenses effectuées sont dans le cadre des limites fixées et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation. |
| Sous procédure : Expression des besoins (EB) | | | |
| EB 1 Etablissement de la demande d'achat | Demande d'achat Prévisions mensuelles Programme d'approvisionnement | Gérant de site Secrétaire | - établit la DA pré numérotée en trois volets - vise puis transmet à la secrétaire - la secrétaire vise puis transmet au DG pour visa |
| EB 2 Appréciation de la demande | Demande d'achat Prévisions mensuelles Programme d'approvisionnement | Directeur | - s'assure que la demande est en adéquation avec le budget prévisionnel et ne présente aucun écart significatif en quantité ou en valeur - appose sa signature après vérification - transmet un exemplaire à la comptabilité et un à la secrétaire |

| | | | |
|---|---|---------------------------|---|
|  | <p align="center">Cycle : ACHATS</p> | <p>Date : Mars 10</p> | <p>Référence : FOLIO : 9/20 Mise à jour :</p> |
| <p>Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de cartes téléphoniques destinées à la revente en l'état et de fournitures de service</p> | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| <p>Sous procédure : Sélection du fournisseur (SF)</p> | | | |
| <p>SF Sélection du fournisseur</p> | <p>Tableau comparatif DA</p> | <p>Comptable</p> | <ul style="list-style-type: none"> - sélectionne le fournisseur le mieux disant c'est-à-dire offrant des articles jugés de meilleure qualité, ayant des délais de livraison rapides et accordant des modalités de paiement convenables à l'entreprise - vise le tableau comparatif avec mention choix du fournisseur - transmet la liasse à la secrétaire pour établissement du BC |
| <p>Sous procédure : Passation de la commande (PC)</p> | | | |
| <p>PC 1 Etablissement du BC</p> | <p>BC DA Tableau comparatif</p> | <p>Secrétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> - établit le BC en trois exemplaires qu'elle transmet au DG pour approbation et visa |
| <p>PC 2 Approbation et visa du BC</p> | <p>BC DA Tableau comparatif</p> | <p>Directeur</p> | <ul style="list-style-type: none"> - procède à un contrôle de conformité technique du BC avec la DA - s'assure que le BC a été édité conformément au choix du fournisseur - contrôle la liasse - vise les 3 exemplaires du BC avec la mention « BON POUR ACHAT » qui seront transmis à la secrétaire |

|  | <p align="center">Cycle : ACHATS</p> | <p>Date : Mars 10</p> | <p>Référence : FOLIO : 10/20 Mise à jour :</p> |
|---|--|--|---|
| <p>Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de cartes téléphoniques destinées à la revente en l'état et de fournitures de service</p> | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| <p>PC 3 Vérification Saisie Classement</p> | <p>BC DA Tableau comparatif</p> | <p align="center">Secrétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie le visa du directeur - saisit le BC dans le tableau suivi budget commande - transmet une copie au gérant du site, une autre à la comptabilité et la classe la dernière dans le chrono dudit article |
| <p>PC 4 Passation de la commande</p> | <p>BC</p> | <p align="center">Secrétaire Directeur</p> | <ul style="list-style-type: none"> - passe la commande auprès du fournisseur choisi par voie de fax, de téléphone ou de mail. - le fournisseur accuse réception en envoyant la facture proforma - la secrétaire transmet cette dernière jointe au BC au directeur qui doit confirmer la commande par téléphone ou par fax et assure le suivi régulier de la commande en relation avec le transitaire |
| <p>Sous procédure : Réception des articles (RA)</p> | | | |
| <p>RA 1 Réception physique : Contrôle qualité, contrôle quantité</p> | <p>Copie du BC BL</p> | <p align="center">Secrétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie la conformité technique de la livraison avec le BC |

|  | Cycle : ACHATS | Date : Mars 10 | Référence : FOLIO : 11/20 Mise à jour : |
|--|--|-------------------|---|
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de cartes téléphoniques destinées à la revente en l'état et de fournitures de service | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| RA 2 Etablissement du bon de réception | BR Copie du BC BL | Secrétaire | <ul style="list-style-type: none"> - établit le BR en trois exemplaires qu'elle vise ; - remet un exemplaire au livreur - vise le BL du fournisseur. Pour les cartes téléphoniques, le bon de livraison indique le nombre, le montant et les numéros des séries des cartes. - transmet un exemplaire de la liasse formée du BR et du BL à la comptabilité et en garde un exemplaire - range les articles réceptionnés et met à jour la fiche de mouvement de stock dans le logiciel concerné |
| Sous procédure : traitement des factures | | | |
| TF 1 réception et enregistrement | Facture Registre « courrier arrivée » | Secrétaire | <ul style="list-style-type: none"> - réceptionne la facture, procède à la vérification, appose le cachet « courrier arrivée » puis l'enregistre dans le registre - transmet le registre et la facture à la comptabilité pour décharge |

|  | <p align="center">Cycle : ACHATS</p> | <p>Date : Mars 10</p> | <p>Référence : FOLIO : 12/20 Mise à jour :</p> |
|---|--|---|--|
| <p>Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de cartes téléphoniques destinées à la revente en l'état et de fournitures de service</p> | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| <p>TF 2 contrôle de conformité et de régularité valorisation</p> | <p>Facture BL BC BR</p> | <p>Responsable comptable Comptable</p> | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie avec la fiche récapitulative de stock pour s'assurer que la commande a été effectivement réceptionnée - vérifie l'exactitude arithmétique de la facture - s'assure de la conformité de la facture avec le BL, BC et BR - vise et date la facture avec la mention « bon à payer » - transmet la liasse au comptable - valorise les réceptions et les commandes pour le suivi du tableau comparatif |
| <p>Sous procédure : Comptabilisation : enregistrement / paiement (CEP)</p> | | | |
| <p>CEP 1 Enregistrement</p> | <p>Liasse Chrono factures à payer Echéancier</p> | <p>Comptable</p> | <ul style="list-style-type: none"> - enregistre la facture dans l'échéancier des fournisseurs - saisit la facture dans le logiciel Saari - appose sur la facture la mention « comptabilisé le... » - classe la liasse dans le chrono « facture à payer » en attente de paiement - transmet l'échéancier au chef comptable |
| <p>CEP 2 Vérification</p> | <p>Liasse Chrono facture à payer Echéancier</p> | <p>Chef comptable</p> | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie le fichier échéancier - vérifie les opérations en lot de saisie - transfère et intègre le lot de saisie dans le logiciel |

|  | Cycle : ACHATS | Date : Mars 10 | Référence : FOLIO : 13/20 Mise à jour : |
|--|---|-------------------|--|
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de cartes téléphoniques destinées à la revente en l'état et de fournitures de service | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| CEP 3 Proposition de paiement | Liasse Chrono facture à payer Echéancier Proposition de paiement | Chef comptable | - consulte l'échéancier et le chrono « facture à payer » - fait une proposition de paiement et la transmet au directeur |
| CEP 4 Confirmation | Liasse Chrono facture à payer Echéancier Proposition de paiement | Directeur | - consulte l'état réel et l'état prévisionnel de la trésorerie - confirme la proposition et indique les priorités et les instruments de paiement en fonction des disponibilités |
| CEP 5 Préparation des instruments de paiement | Instruments de paiement Factures | Comptable | - établit les instruments de paiement - joint les instruments aux factures et aux pièces justificatives et les transmet au directeur |
| CEP 6 Contrôle de conformité et signature | Liasse | Directeur | - Contrôle le « bon à payer » sur chaque facture - contrôle la conformité des instruments de paiement avec les pièces justificatives - procède à la signature des instruments de paiement - annule chaque facture à l'aide de son mode de paiement en y apposant le tampon « payé par..N°... de...FCFA du...+ le nom de la banque - en cas de règlement partiel, il le mentionne sur la facture -Transmet les instruments de paiement à la secrétaire |

|  | Cycle : ACHATS | Date : Mars 10 | Référence : FOLIO : 14/20 Mise à jour : |
|--|--|-------------------|--|
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de cartes téléphoniques destinées à la revente en l'état et de fournitures de service | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| CEP 7 Paiement | Instruments de paiement | Secrétaire | Aviser chaque fournisseur de la disponibilité de l'instrument |
| CEP 8 Enregistrement/ Classement | Instruments de paiement Echancier Journaux de banque Chrono « accusé de réception » | Comptable | - Met à jour l'échéancier fournisseurs - met à jour les journaux de banque |
| CEP 9 Vérification de la régularité des opérations | Journaux de banques Echancier | Comptable | - Vérifie les journaux de banque concernés ; - vérifie la mise à jour de l'échéancier fournisseurs ; - vérifie les écritures en lot de saisie - transfère et intègre le lot de saisie dans le logiciel Sage Compta. |

|  | Cycle : ACHATS | Date : MARS 10 | Référence : FOLIO : 15/20 Mise à jour : |
|--|---|-------------------|--|
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de produits destinés à la revente en l'état | | | |
| Sous procédure : Budgétisation et suivi des dépenses (BSD) | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| BSD 1 Etablissement du programme d'approvisionnement | Programme d'approvisionnement Prévisions mensuelles | Gérant de site | - fait l'état des stocks ; - fait l'état des prévisions ; - établit le programme d'approvisionnement en fonction de l'état des stocks de chaque produit et des besoins d'approvisionnement du site - remet le programme d'approvisionnement au DG pour approbation et visa. |
| BSD 2 Suivi des dépenses | Les prévisions | Directeur | S'assure que les dépenses effectuées sont dans le cadre des limites fixées et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation. |
| Sous procédure : Expression des besoins (EB) | | | |
| EB 1 Etablissement de la demande d'achat | Demande d'achat prévisions mensuelles Programme d'approvisionnement | Gérant de site | - établit la DA pré numérotée en trois volets - vise puis transmet au DG |
| EB 2 : Appréciation de la demande | Demande d'achat Prévisions mensuelles Programme d'approvisionnement | Directeur | - s'assure que les demandes ont fait l'objet de prévision - s'assure que la demande est en adéquation avec le budget prévisionnel et ne présente aucun écart significatif en quantité ou en valeur - appose sa signature après vérification - transmet un exemplaire à la comptabilité et un au magasinier En cas de non-conformité - demande au gérant de préciser la spécificité technique du produit ou s'il s'agit de commande hors budget. |

| | | | |
|---|---|---------------------------|---|
|  | <p align="center">Cycle : ACHATS</p> | <p>Date : MARS 10</p> | <p>Référence : FOLIO : 16/20 Mise à jour :</p> |
| <p>Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de produits destinés à la revente en l'état</p> | | | |
| <p>Opérations</p> | <p>Support ou fait générateur</p> | <p>Intervenants</p> | <p>Tâches à exécuter</p> |
| <p>Sous procédure : Sélection du fournisseur (SF)</p> | | | |
| <p>SF Sélection du fournisseur</p> | <p>Tableau comparatif DA</p> | <p>Comptable</p> | <ul style="list-style-type: none"> - sélectionne le fournisseur le mieux disant c'est-à-dire offrant des articles jugés de meilleure qualité, ayant des délais de livraison rapides et accordant des modalités de paiement convenables à l'entreprise - vise le tableau comparatif avec mention choix du fournisseur - transmet la liasse à la secrétaire pour établissement du BC |
| <p>Sous procédure : Passation de la commande (PC)</p> | | | |
| <p>PC 1 Etablissement du BC</p> | <p>BC DA Tableau comparatif</p> | <p>Secrétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> - établit le BC en trois exemplaires qu'elle transmet au DG pour approbation et visa |
| <p>PC 2 Approbation et visa du BC</p> | <p>BC DA Tableau comparatif</p> | <p>Directeur</p> | <ul style="list-style-type: none"> - procède à un contrôle de conformité technique du BC avec la DA - s'assure que le BC a été édité conformément au choix du fournisseur - contrôle la liasse - vise les 3 exemplaires du BC avec la mention « BON POUR ACHAT » qui seront transmis à la secrétaire |

|  | <p align="center">Cycle : ACHATS</p> | <p>Date : MARS 10</p> | <p>Référence : FOLIO : 17/20 Mise à jour :</p> |
|---|---|---------------------------------|---|
| <p>Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de produits destinés à la revente en l'état</p> | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| <p>PC 3 Vérification Saisie Classement</p> | <p>BC DA Tableau comparatif</p> | <p>Secrétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie le visa du directeur - saisit le BC dans le tableau suivi budget commande - transmet une copie au magasinier, une autre à la comptabilité et la classe la dernière dans le chrono dudit article |
| <p>PC 4 Passation de la commande</p> | <p>BC Facture proforma</p> | <p>Secrétaire Directeur</p> | <ul style="list-style-type: none"> - passe la commande auprès du fournisseur choisi par voie de fax ou de mail. - le fournisseur accuse réception en envoyant la facture proforma - la secrétaire transmet cette dernière jointe au BC au directeur qui doit confirmer la commande par téléphone ou par fax et assure le suivi régulier de la commande en relation avec le transitaire |
| <p>Sous procédure : Réception des articles (RA)</p> | | | |
| <p>RA 1 Réception physique : Contrôle qualité, contrôle quantité</p> | <p>Copie du BC BL</p> | <p>Gérant de site</p> | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie la conformité technique de la livraison avec le BC - en cas de conformité, organise le déchargement sous la supervision du directeur ou de la responsable comptable - en cas de non-conformité, constate par écrit les motifs et le notifie en observation sur le BL |

|  | <p>Cycle : ACHATS</p> | <p>Date : MARS 10</p> | <p>Référence : FOLIO : 18/20 Mise à jour :</p> |
|---|--|---|--|
| <p>Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de produits destinés à la revente en l'état</p> | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| <p>RA 2 Etablissement du bon de réception</p> | <p>BR Copie du BC BL</p> | <p>Gérant de site</p> | <ul style="list-style-type: none"> - établit le BR en trois exemplaires qu'il vise, en y mentionnant les éventuelles réserves quant à la qualité et à la quantité - remet un exemplaire au livreur - vise le BL du fournisseur - transmet un exemplaire de la liasse formée du BR et du BL à la comptabilité et en garde un exemplaire - range les articles réceptionnés et met à jour la fiche de mouvement de stock dans le logiciel concerné |
| <p>Sous procédure : traitement des factures (TF)</p> | | | |
| <p>TF 1 réception et enregistrement</p> | <p>Facture Registre « courrier arrivée »</p> | <p>Secrétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> - réceptionne la facture, procède à la vérification, appose le cachet « courrier arrivée » puis l'enregistre dans le registre - transmet la facture et le registre à la comptabilité pour décharge |
| <p>TF 2 contrôle de conformité et de régularité valorisation</p> | <p>Facture BL BC BR</p> | <p>Responsable comptable Comptable</p> | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie avec la fiche récapitulative de stock pour s'assurer que la commande a été effectivement réceptionnée - vérifie l'exactitude arithmétique de la facture - s'assure de la conformité de celle-ci avec le BL, BC et BR - vise et date la facture avec la mention « bon à payer » - transmet la liasse au comptable valorise les réceptions et les commandes pour le suivi du tableau comparatif |

| | | | |
|--|---|-------------------|--|
|  | Cycle : ACHATS | Date : MARS 10 | Référence : FOLIO : 19/20 Mise à jour : |
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de produits destinés à la revente en l'état | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Sous procédure : Comptabilisation : enregistrement / paiement (CEP) | | | |
| CEP 1 Enregistrement | Liasse Chrono factures à payer Echéancier | Comptable | <ul style="list-style-type: none"> - enregistre la facture dans l'échéancier des fournisseurs - saisit la facture dans le logiciel Saari - appose sur la facture la mention « comptabilisé le... » - classe la liasse dans le chrono « facture à payer » en attente de paiement - transmet l'échéancier au chef comptable |
| CEP 2 Vérification | Liasse Chrono facture à payer Echéancier | Chef comptable | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie le fichier échéancier - vérifie les opérations en lot de saisie - transfère et intègre le lot de saisie dans le logiciel |
| CEP 3 Proposition de paiement | Liasse Chrono facture à payer Echéancier Proposition de paiement | Chef comptable | <ul style="list-style-type: none"> - consulte l'échéancier et le chrono « facture à payer » - fait une proposition de paiement et la transmet au directeur |
| CEP 4 Confirmation | Liasse Chrono facture à payer Echéancier Proposition de paiement | Directeur | <ul style="list-style-type: none"> - consulte l'état réel et l'état prévisionnel de la trésorerie - confirme la proposition et indique les priorités et les instruments de paiement en fonction des disponibilités |
| CEP 5 Préparation des instruments de paiement | Instruments de paiement Factures | Comptable | <ul style="list-style-type: none"> - établit les instruments de paiement - joint les instruments aux factures et aux pièces justificatives et les transmet au directeur |

|  | Cycle : ACHATS | Date : MARS 10 | Référence : FOLIO : 20/20 Mise à jour : |
|--|---|-------------------|---|
| Procédure d'achat de gré à gré : Les achats de produits destinés à la revente en l'état | | | |
| Opérations | Support ou fait générateur | Intervenants | Tâches à exécuter |
| CEP 6 Contrôle de conformité et signature | Liasse | Directeur | <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle le « bon à payer » sur chaque facture - contrôle la conformité des instruments de paiement avec les pièces justificatives - procède à la signature des instruments de paiement - annule chaque facture à l'aide de son mode de paiement en y apposant le tampon « payé par..N°... de...FCFA du...+ le nom de la banque - en cas de règlement partiel, il le mentionne sur la facture - Transmet les instruments de paiement à la secrétaire |
| CEP 7 Paiement | Instruments de paiement | Secrétaire | Avise chaque fournisseur de la disponibilité de l'instrument |
| CEP 8 Enregistrement/Classement | Instruments de paiement Echéancier Journaux de banque Chrono « accusé de réception » | Comptable | <ul style="list-style-type: none"> - Met à jour l'échéancier fournisseurs - met à jour les journaux de banque |
| CEP 9 Vérification de la régularité des opérations | Journaux de banques Echéancier | Comptable | <ul style="list-style-type: none"> - Vérifie les journaux de banque concernés ; - vérifie la mise à jour de l'échéancier fournisseurs ; - vérifie les écritures en lot de saisie - transfère et intègre le lot de saisie dans le logiciel Sage Compta |

6.2. Recommandations

Après avoir évalué et formalisé les procédures du cycle achats, il importe de faire des recommandations afin de remédier aux insuffisances que nous avons dégagées. Les recommandations sur le contrôle interne et la diffusion efficace du manuel de procédures vont à l'endroit du Directeur général de « Saveurs d'Asie ». Celles concernant le respect et l'application du manuel de procédures s'adressent aux différents services qui interviennent dans le processus d'achat de l'entreprise.

6.2.1. Le contrôle interne

Le Directeur général doit accorder une attention particulière au contrôle interne. Le rôle du contrôle interne n'est pas de sanctionner mais de créer des conditions dans lesquelles les fraudes, les erreurs, les négligences et les détournements deviennent l'exception. Ainsi au niveau du contrôle des recommandations sont faites à divers niveaux :

❖ Service d'audit interne

Créer un service d'audit interne et recruter un auditeur interne de formation.

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

Selon L'IFACI, « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Ainsi, l'auditeur interne aura à évaluer les procédures et effectuer des audits d'achats afin de donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques. L'auditeur interne procédera à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus ou un système de Saveurs d'Asie.

Afin de permettre au service d'effectuer sa mission en toute indépendance, il doit être rattaché à la Direction Générale. Cette indépendance est d'autant plus importante que le service

d'audit interne doit avoir le plein accès aux documents, aux renseignements, aux biens et aux personnes qui sont en rapport avec les activités examinées.

❖ **Etablissement du programme d'approvisionnement**

Chaque gérant de site doit établir un programme d'approvisionnement en fonction de l'état des stocks de chaque produit et des besoins d'approvisionnement du site.

❖ **Suivi des dépenses**

Le Directeur général doit s'assurer que les dépenses effectuées sont dans le cadre des limites fixées et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation.

❖ **Expression du besoin**

Toute demande d'achat doit être matérialisée par un document écrit : la DA.

La DA qui a déclenché l'achat ne fait pas partie de la liasse justificative de la facture; ce qui rend le contrôle difficile. Par conséquent, le service comptable qui effectue les rapprochements entre le BC, le BR, et le BL doit posséder une copie de la DA pour justifier que l'achat répond effectivement à un besoin régulièrement exprimé et autorisé.

❖ **Sélection des fournisseurs**

Nous avons remarqué tout au long de notre étude qu'il n'existe pas de phase de sélection de fournisseurs ; « Saveurs d'Asie » traite avec des fournisseurs spécifiques. Pour cela, nous recommandons la sélection des fournisseurs :

- la prospection en vue de rechercher les fournisseurs susceptibles de livrer les mêmes produits à des conditions meilleures de qualité et de prix ;
- la mise en concurrence des fournisseurs pour tout achat au-delà d'un seuil requis tout en faisant une consultation de tous les fournisseurs inscrits dans le fichier fournisseurs ; ceci permettra à « Saveurs d'Asie » d'acheter au juste prix.

❖ **Contrôle et comptabilisation des factures**

- la vérification et la validation des saisies comptables par une personne différente de celle qui saisit ; ce qui éviterait le risque d'imputation et de saisies erronées ;
- l'autorisation préalable de toute modification opérée par une personne différente de celle qui valide les saisies.

Enfin, en ce qui concerne, certains cas d'incompatibilités de fonctions relevés, la séparation des tâches s'avère nécessaire. La secrétaire qui émet certaines commandes est en même temps réceptionnaire des articles, aucun agent étranger présent pour renforcer le contrôle

Il en est de même pour le magasinier et les gérants pour certains achats, ils sont autorisés, exécutent et contrôlent les achats d'ingrédients. Aussi, toutes les marchandises sont réceptionnées par le magasinier qui est aussi le service demandeur, aucun agent étranger aux services demandeurs et d'achat pour renforcer le contrôle.

6.2.2. Le manuel de procédures

Nous recommandons une diffusion efficace du manuel de procédures.

Aussi, la mise en œuvre du manuel et la surveillance de cette mise en œuvre incombe aux différents responsables.

Il importe que les procédures évoluent lorsque nécessaire ; toute modification dans le déroulement des opérations d'une procédure doit faire l'objet d'une mise à jour.

A défaut d'un auditeur interne et d'un département d'audit interne dans l'entreprise, les dirigeants doivent veiller à l'application et au suivi rigoureux du manuel de procédures.

Conclusion

L'établissement d'un document décrivant les procédures et l'organisation s'est avéré indispensable pour Saveurs d'Asie, dès lors qu'il est nécessaire à la compréhension et à la réalisation des contrôles.

Le manuel de procédures ne cherche pas à apprécier le contrôle interne de l'entreprise. Il peut cependant faire découvrir ; c'est la raison d'être de l'existence de ce document.

Ainsi, la prise de connaissance de l'entreprise de ses points faibles lui permettra de prendre conscience des risques potentiels auxquels elle s'expose ; ce qui la conduira à faire des propositions d'actions pour y remédier.

Conclusion de la deuxième partie

La dotation de Saveurs d'Asie d'un manuel de procédures régissant les différentes tâches à accomplir permettra de mieux maîtriser les opérations d'achat. Cette situation permettra également de mieux situer les responsabilités en cas de failles du système et favorisera l'optimisation de ses achats.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

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

Les procédures formalisées constituent la première référence de l'auditeur. C'est un outil sur lequel il se fonde pour évaluer les écarts, porter des jugements et des recommandations. Leur absence rend le contrôle difficile voir impossible par faute de base objective.

Pour les dirigeants et partenaires de l'entreprise, son existence et sa bonne application donne l'assurance raisonnable que les informations produites sont fiables et sincères. Cependant cette assurance ne devrait pas être un prétexte pour écarter toute possibilité de contrôle par des auditeurs externes qui sont mieux habilités à émettre de telles opinions.

Cette étude que nous venons de mener a porté sur l'élaboration du manuel de procédures appliqué au cycle achats de Saveurs d'Asie. Au début de cette étude, nous nous sommes fixés comme objectif principal de concevoir le manuel. Pour y parvenir, nous nous sommes fixé comme objectif spécifiques de:

- faire une évaluation du contrôle interne ;
- faire ressortir les forces et faiblesses du système de contrôle ;
- faire des recommandations.

Au terme de notre étude, nous pouvons affirmer que la conception du manuel est une étape importante dans la maîtrise des procédures du cycle achats.

Les entreprises doivent utiliser les procédures et les documents comme outils libérateurs qui relèguent les problèmes déjà résolus au stade de routine et permettent aux facultés créatrices d'être disponibles pour les problèmes non encore résolus.

Aussi, la rédaction de procédures ne s'effectue pas en réponse à une obligation normative, mais bien pour contribuer à ouvrir et à renforcer la réactivité de l'entreprise. De plus, elle

participe à rendre intelligible pour les utilisateurs, la complexité des relations entre les unités de l'entreprise et leurs liens avec l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs...).

Le cas de Saveurs d'Asie, qui a fait l'objet du présent mémoire nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation.

Ainsi, partant de l'analyse du processus d'achat, nous avons pu concevoir le manuel de procédures relatif au cycle achat de Saveurs d'Asie. La démarche de conception mise en place a consisté à mettre en œuvre les différentes méthodes d'évaluation des procédures, d'identification et d'analyse des risques.

A travers cette étude, nous avons pu constater que le dispositif de contrôle interne mis en place par Saveurs d'Asie pour la gestion des achats comporte des lacunes pouvant générer des retards dans l'accomplissement de certaines tâches et des risques plus ou moins importants.

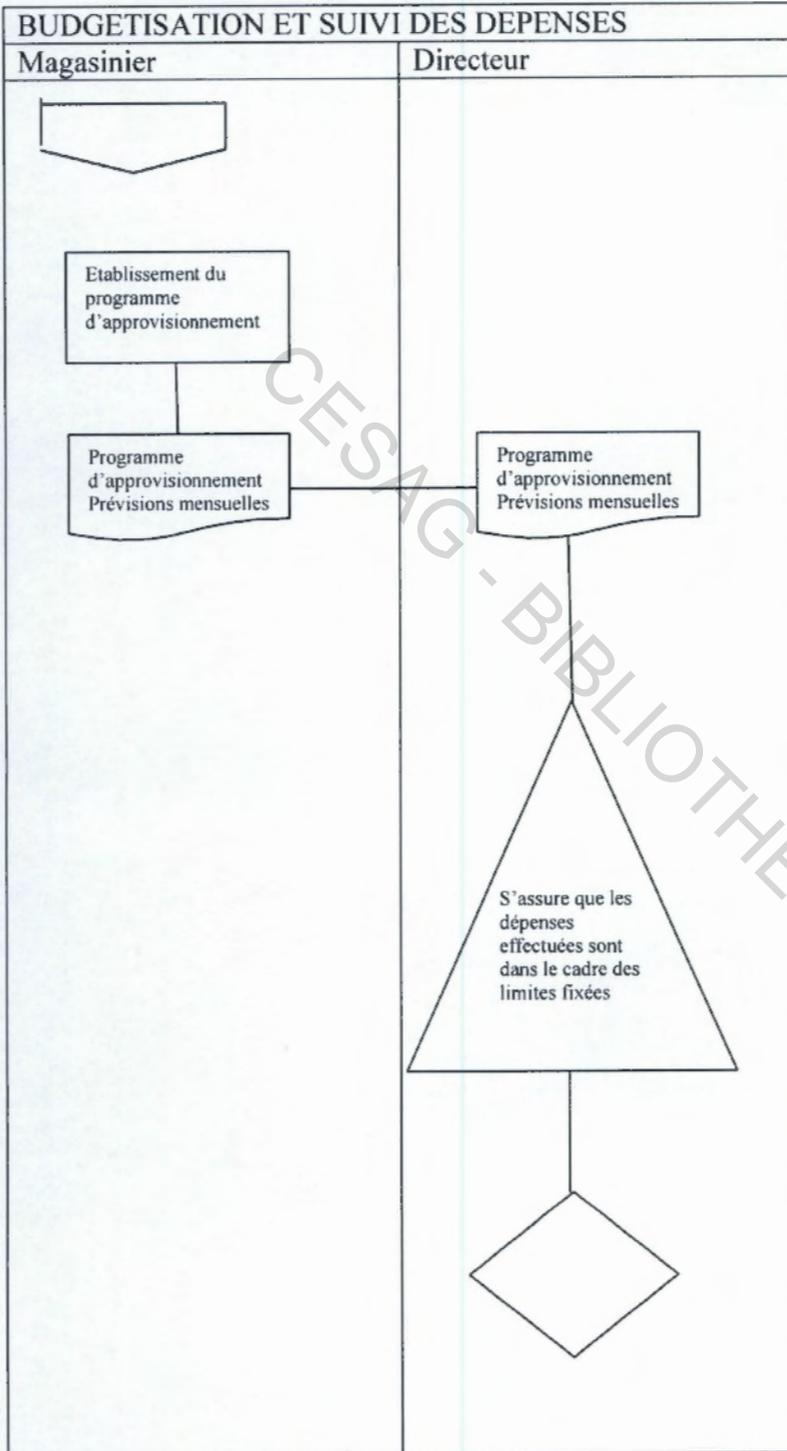
Enfin, il est essentiel de souligner qu'un dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

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

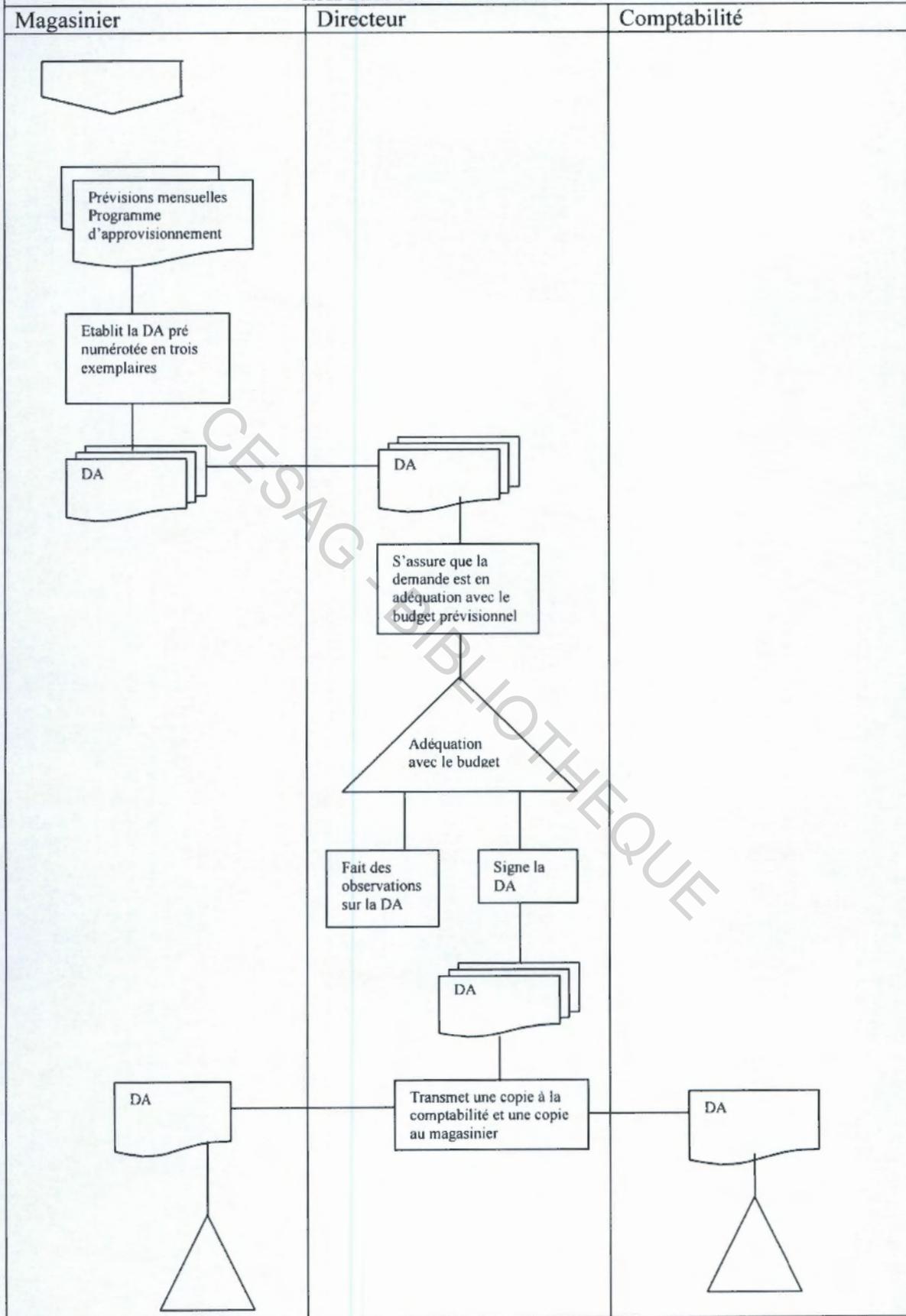
ANNEXE 10

DIAGRAMMES DE CIRCULATION

1- Les achats de matières premières et de produits destinés à la revente, locaux et importés d'origine asiatique



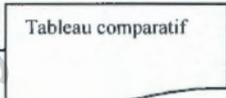
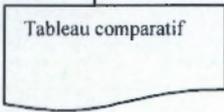
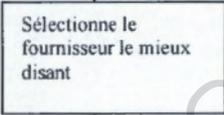
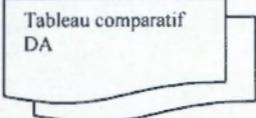
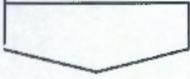
EXPRESSION DES BESOINS



SELECTION DU FOURNISSEUR

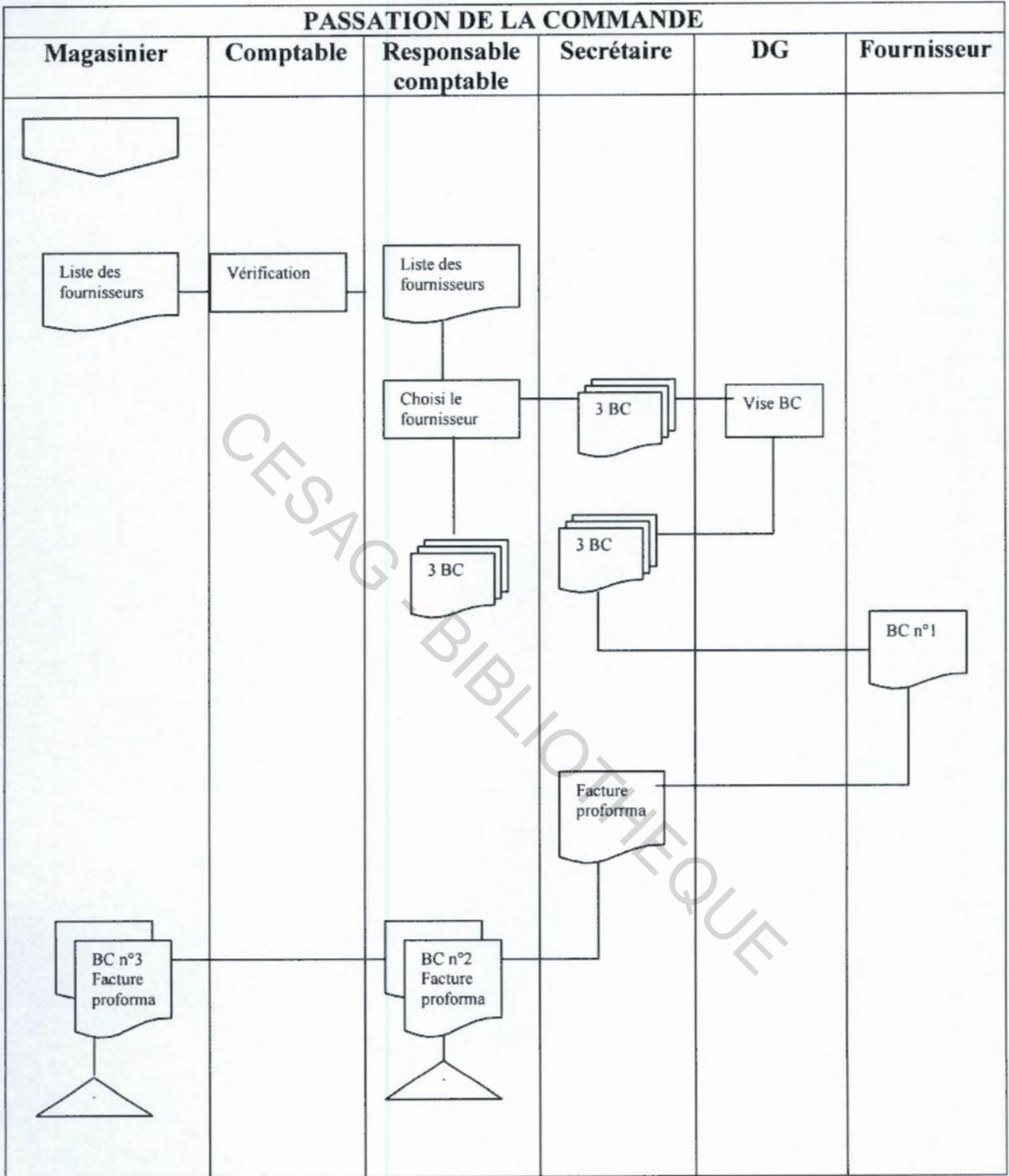
Comptable

Secrétaire

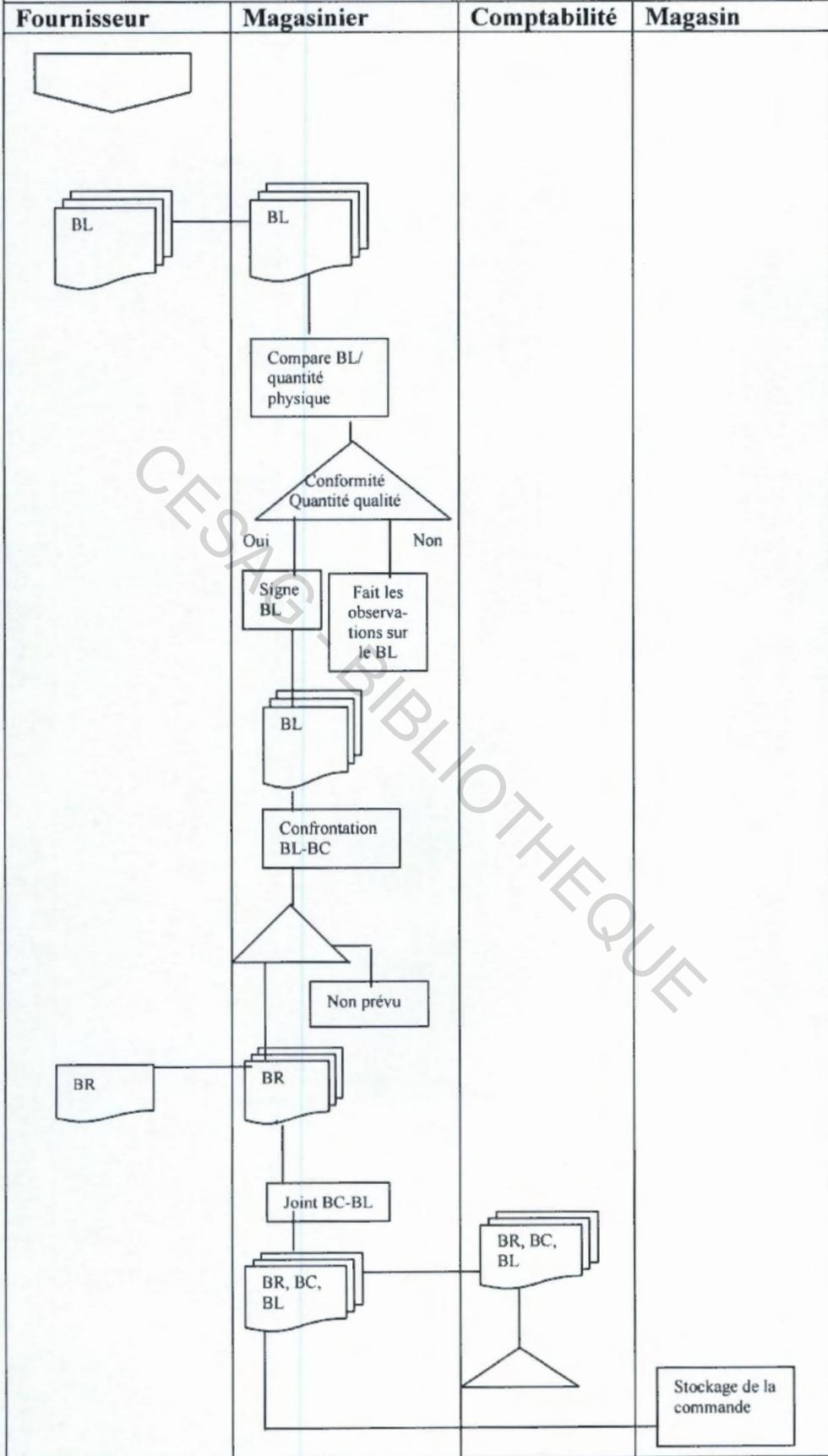


CESAG - BIBLIOTHEQUE

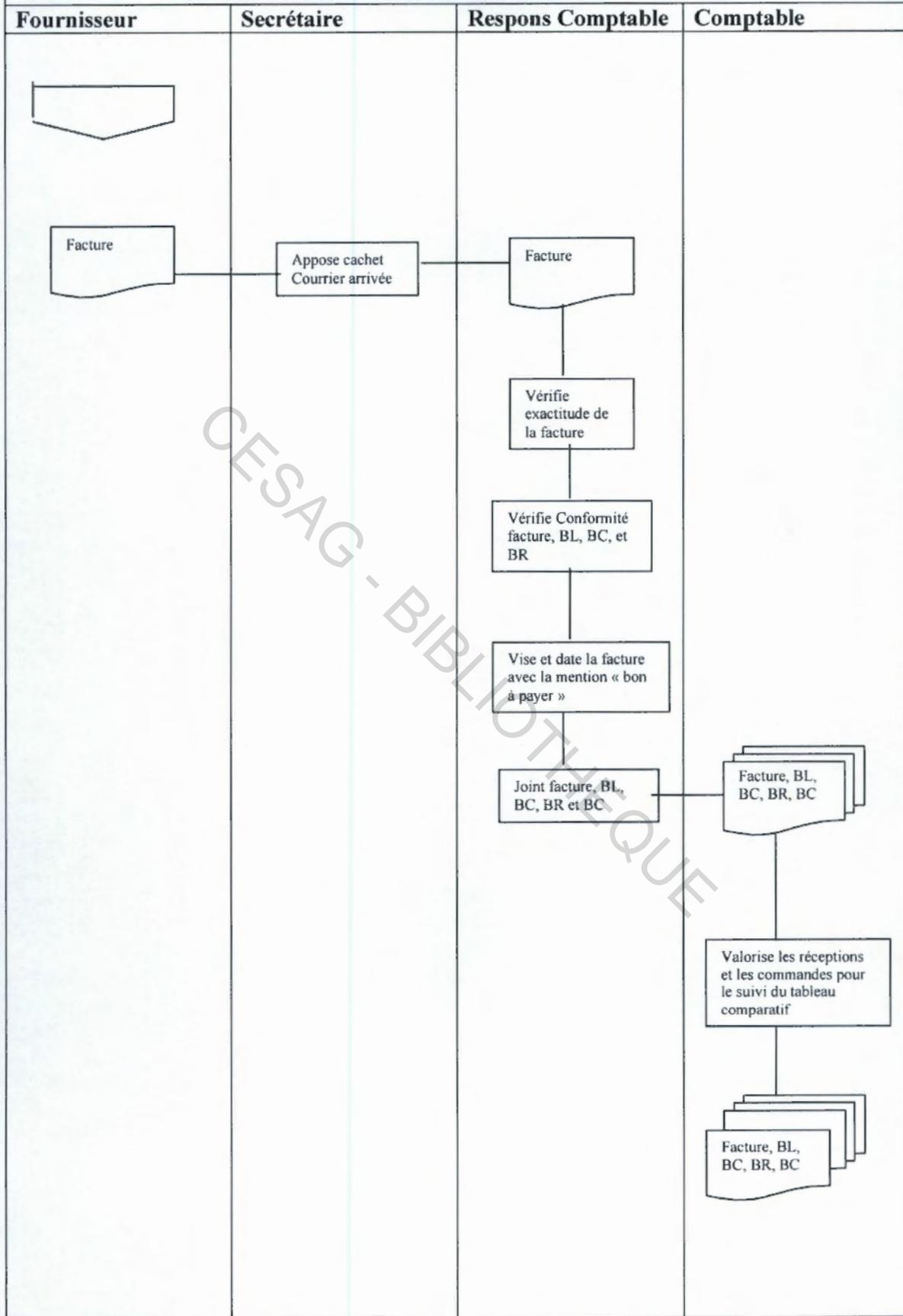
PASSATION DE LA COMMANDE



RECEPTION DE LA COMMANDE



RECEPTION ET TRAITEMENT DE LA FACTURE



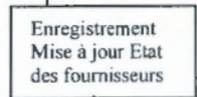
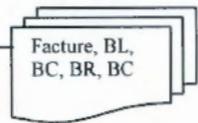
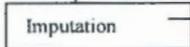
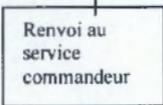
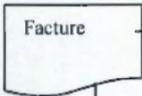
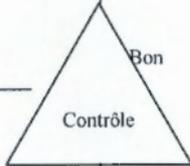
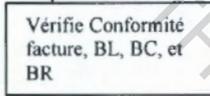
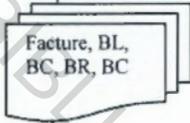
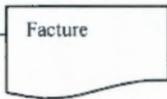
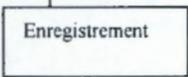
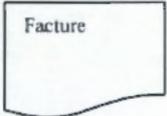
CESAG - BIBLIOTHÈQUE

COMPTABILISATION

SECRETAIRE

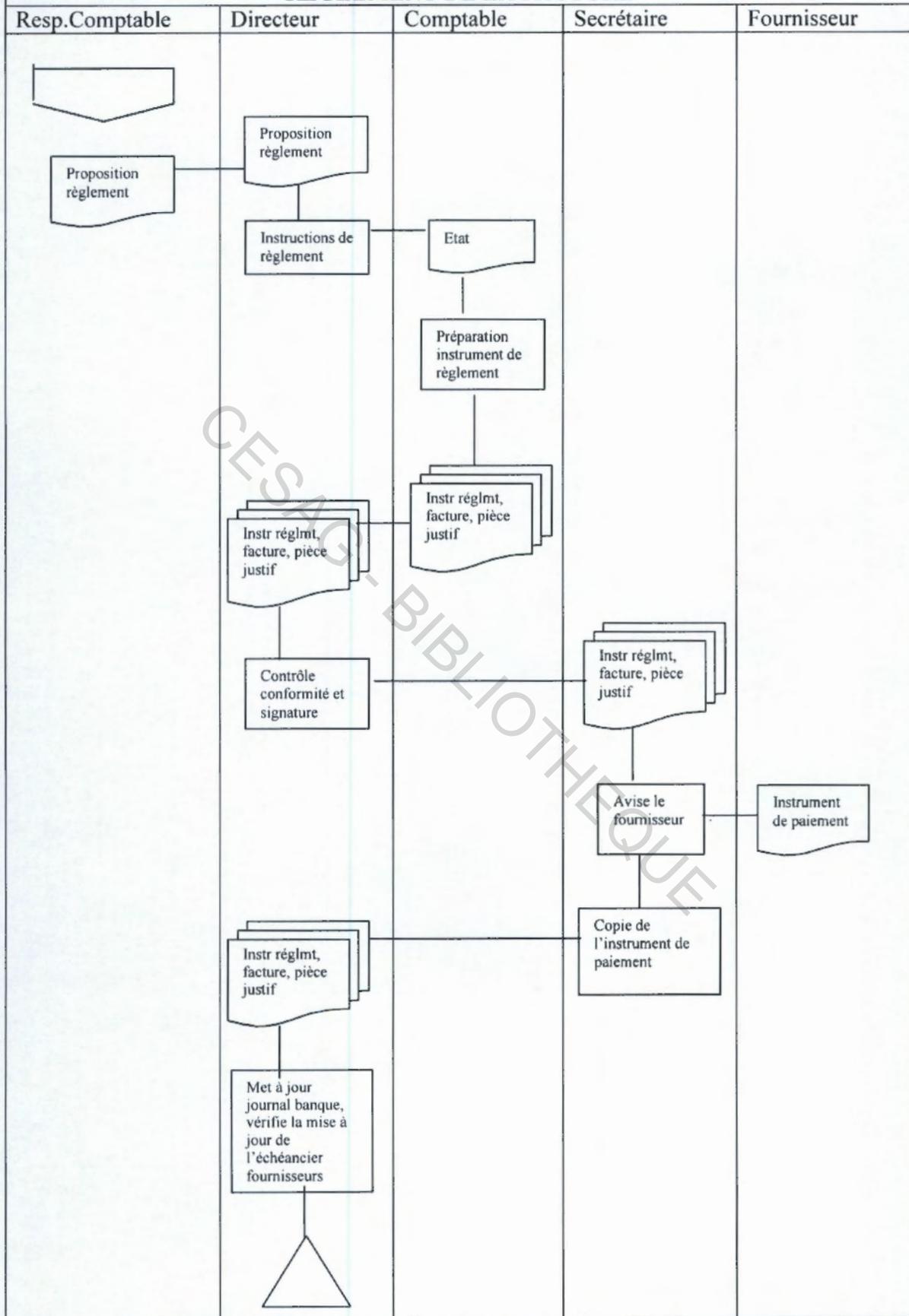
RESPONS. COMPTABLE

COMPTABLE

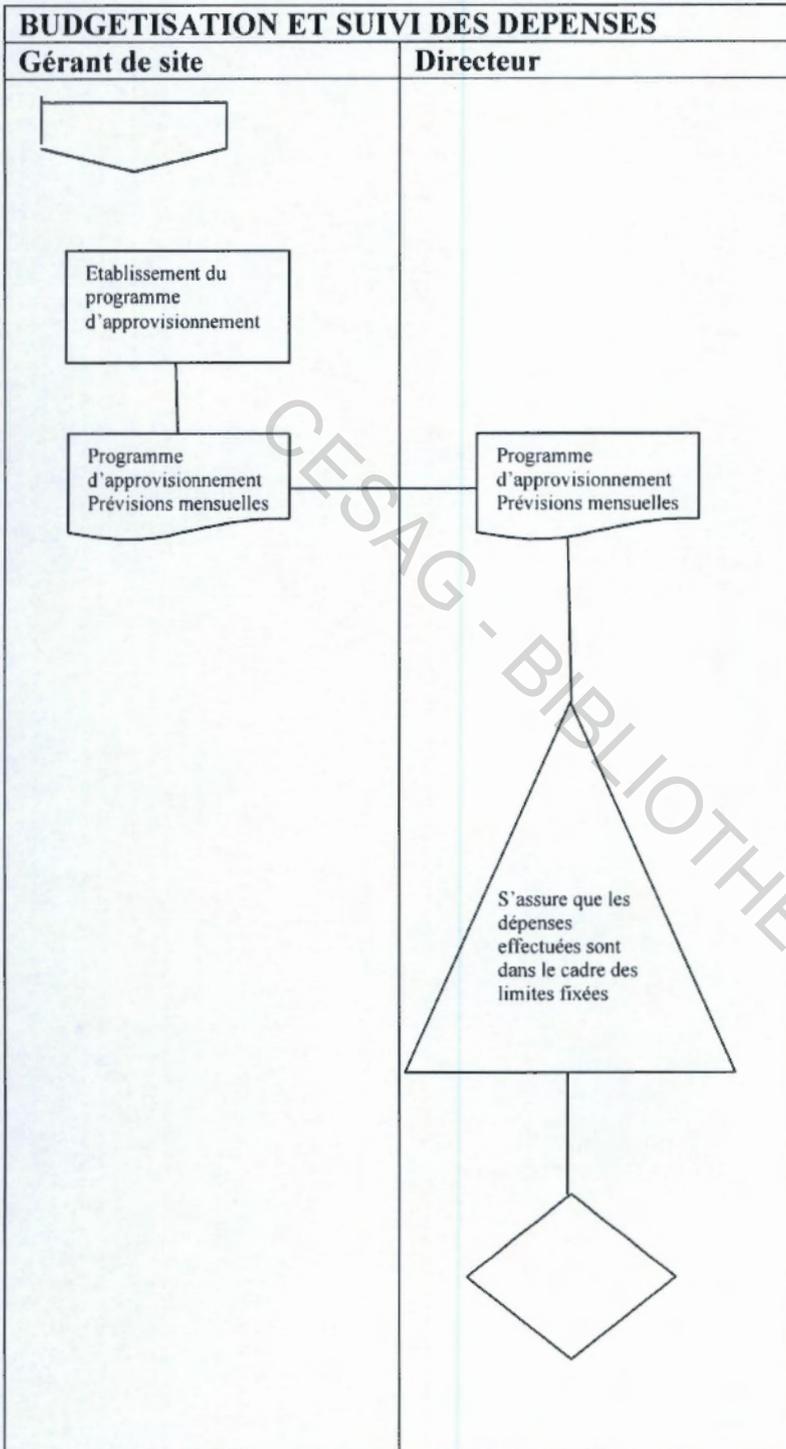


CESAG - BIBLIOTHEQUE

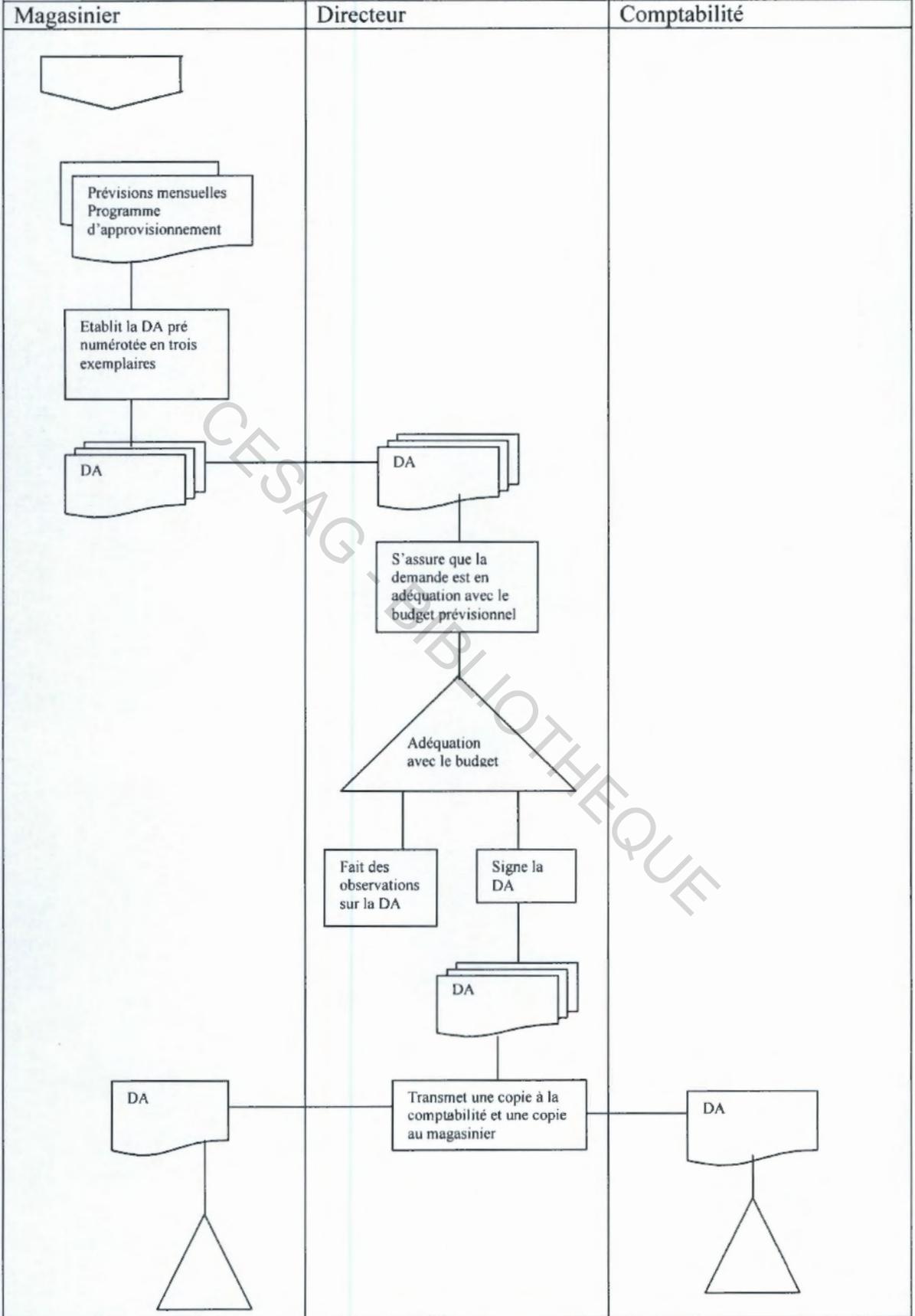
REGLEMENT DE LA FACTURE



2- Les achats de cartes téléphoniques destinés à la revente en l'état et de fournitures de service



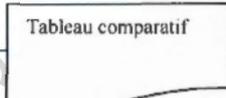
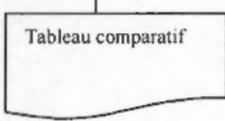
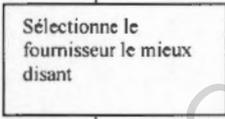
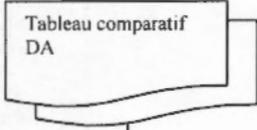
EXPRESSION DES BESOINS



SELECTION DU FOURNISSEUR

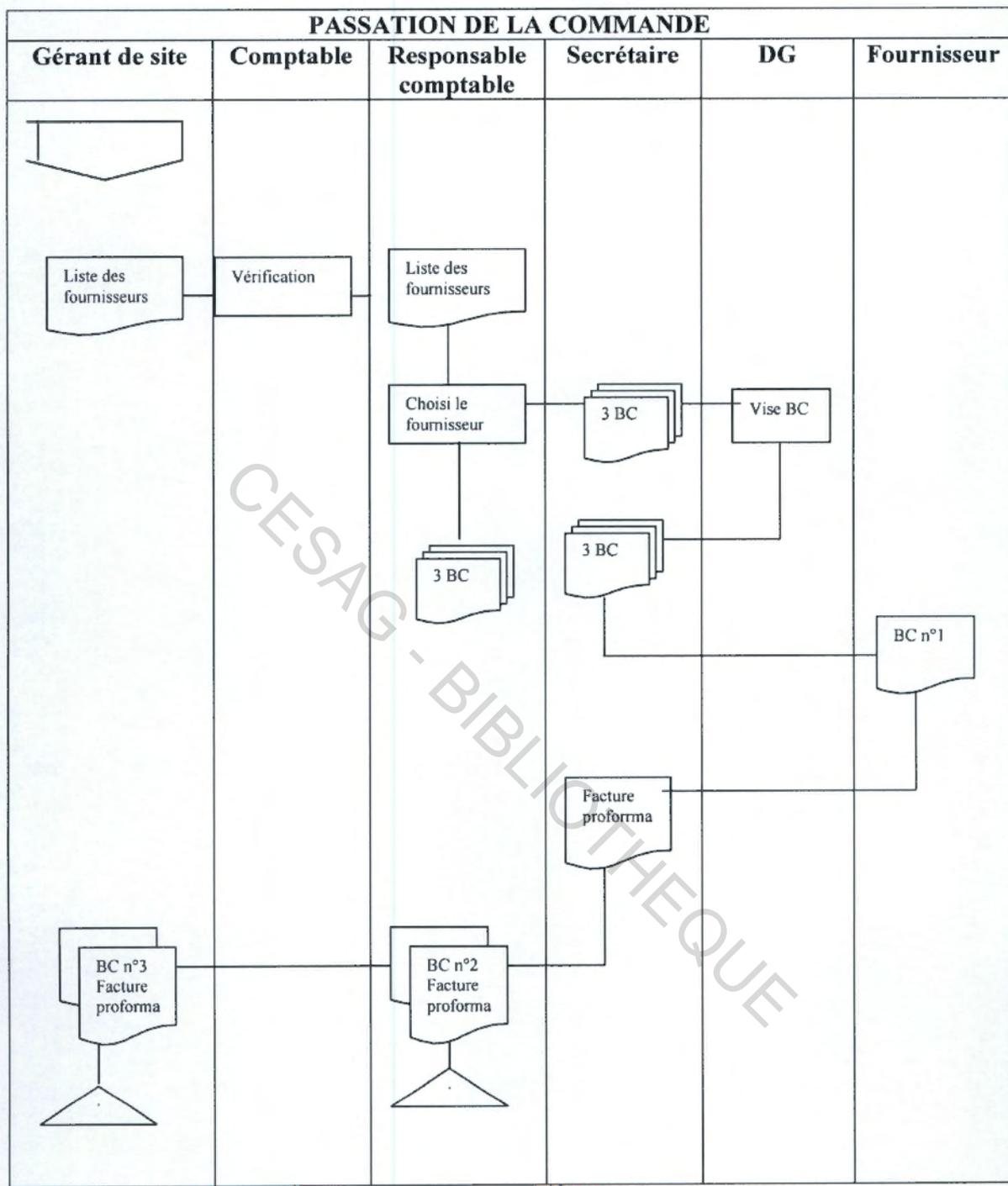
Comptable

Secrétaire



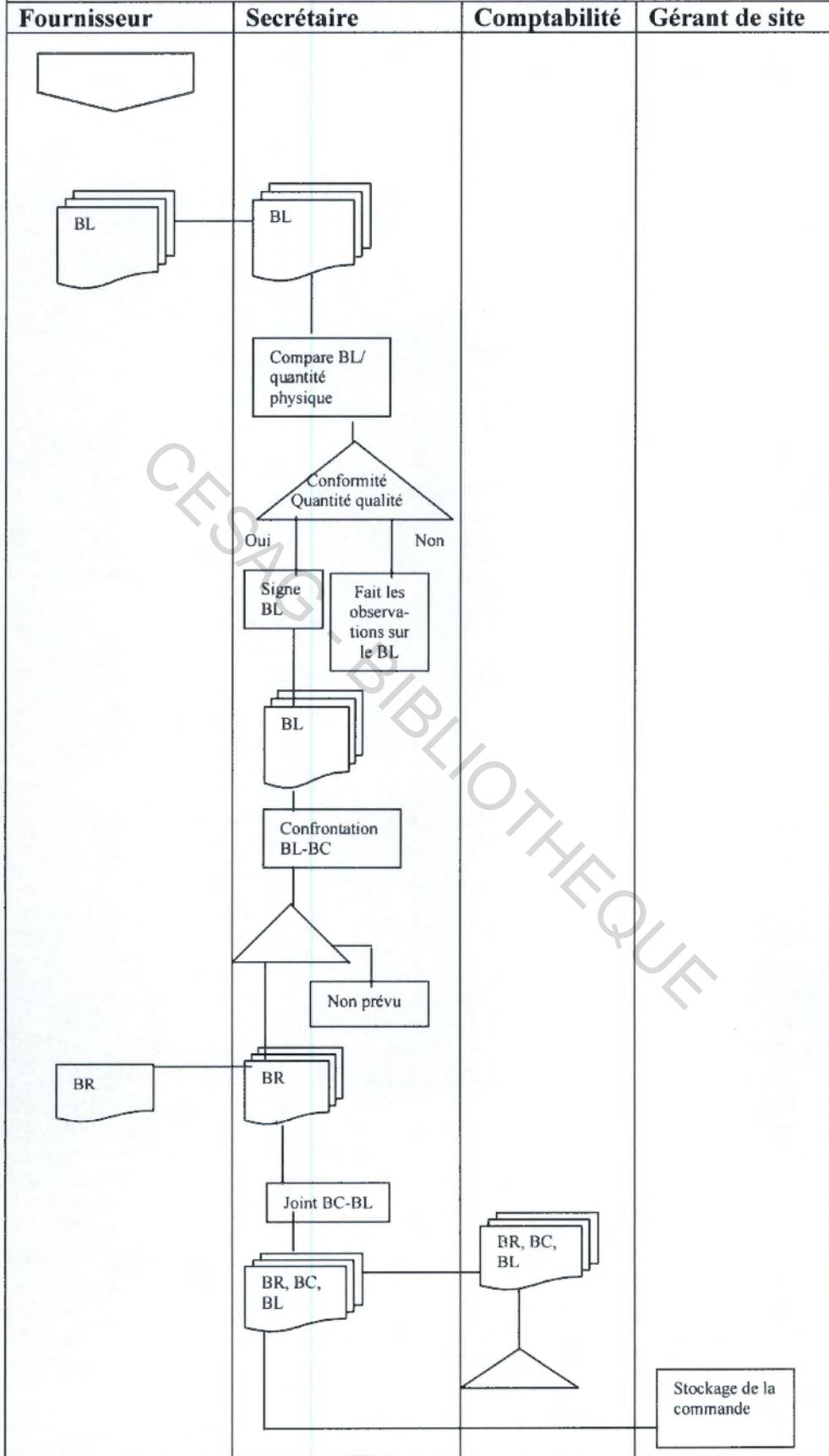
CESAG - BIBLIOTHEQUE

PASSATION DE LA COMMANDE

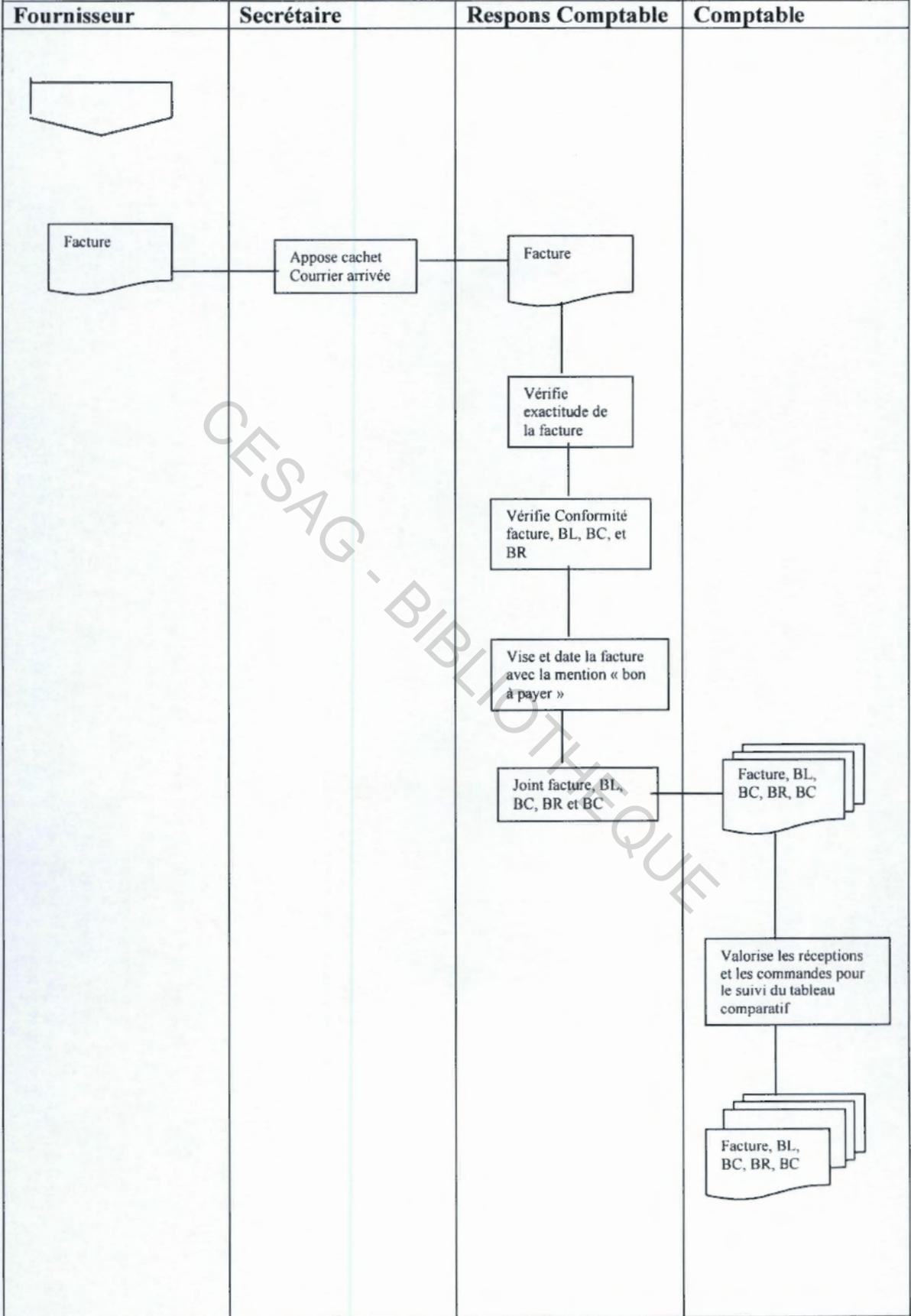


CESAG - BIBLIOTHEQUE

RECEPTION DE LA COMMANDE



RECEPTION ET TRAITEMENT DE LA FACTURE

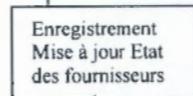
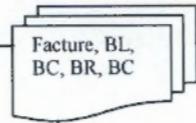
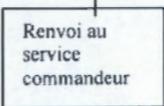
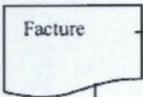
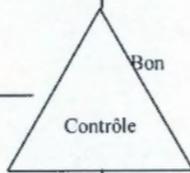
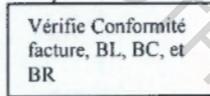
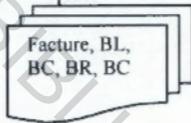
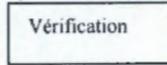
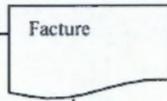
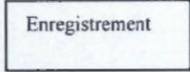
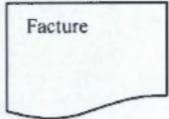


COMPTABILISATION

SECRETAIRE

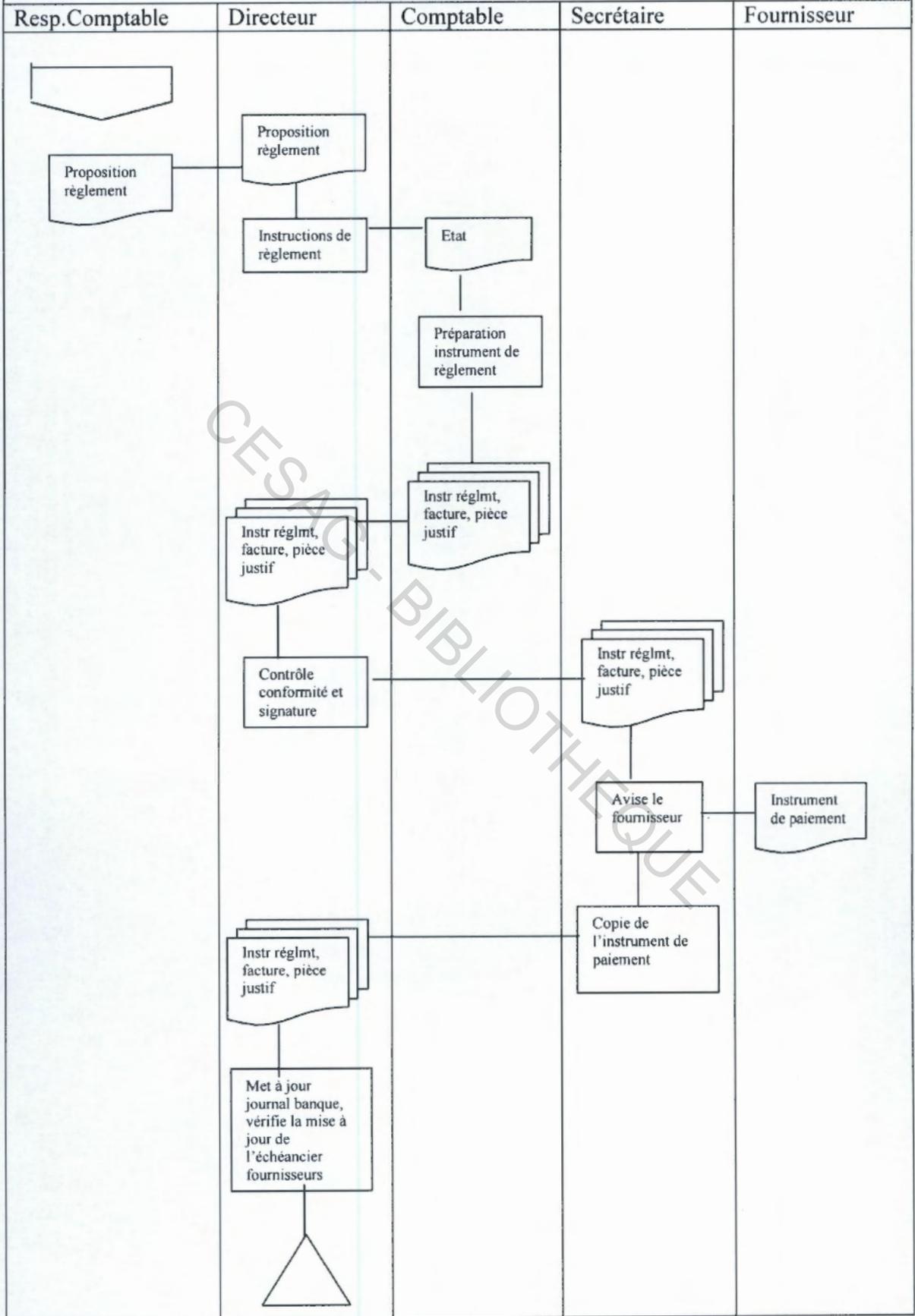
RESPONS. COMPTABLE

COMPTABLE

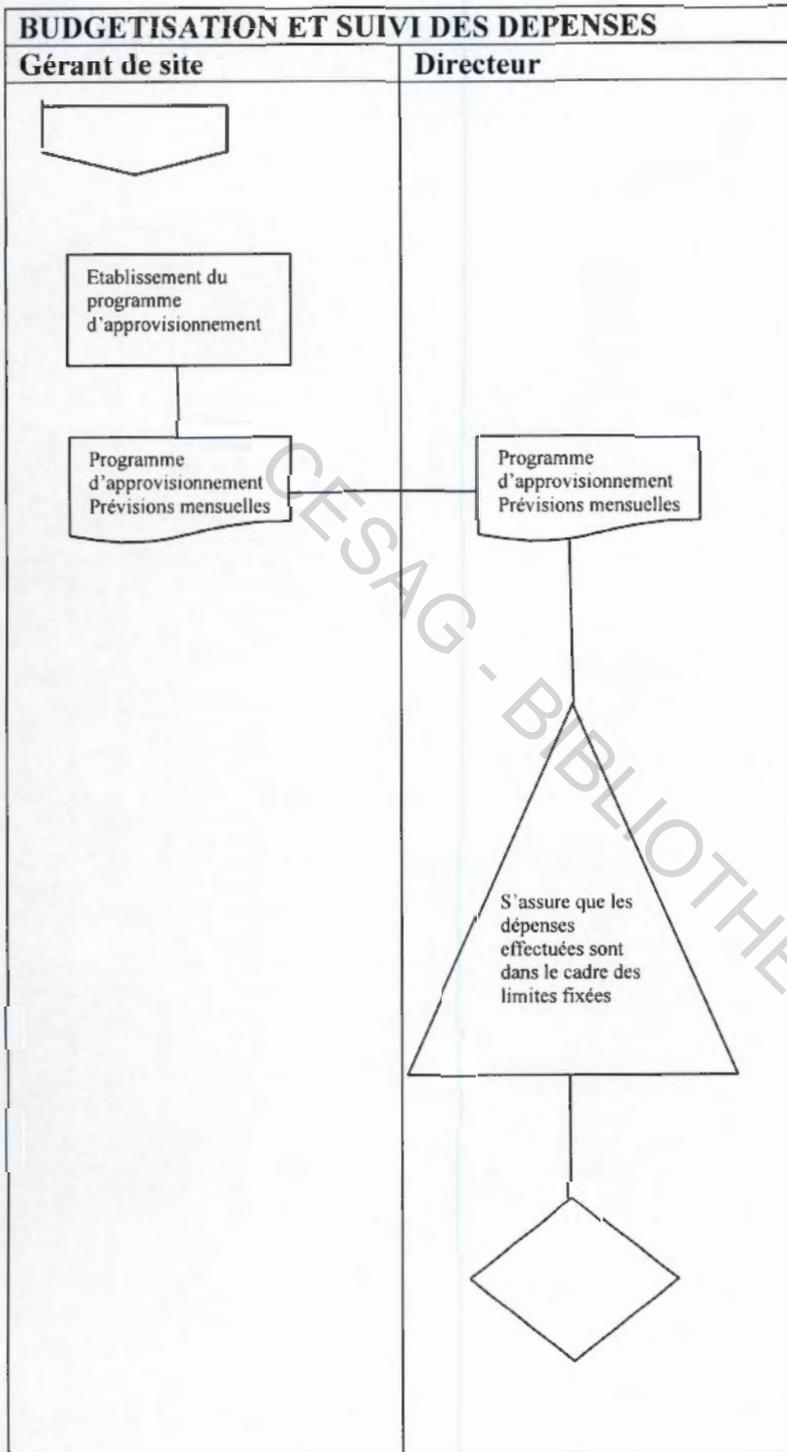


CESAG - BIBLIOTHEQUE

REGLEMENT DE LA FACTURE



3- Les achats de produits destinés à la revente en l'état

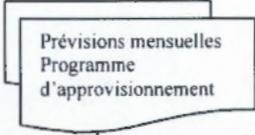


EXPRESSION DES BESOINS

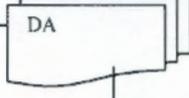
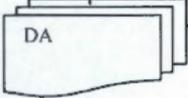
Magasinier

Directeur

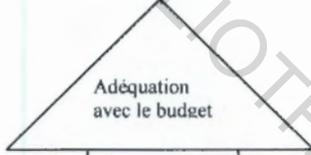
Comptabilité



Etablit la DA pré numérotée en trois exemplaires

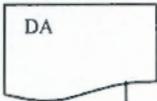
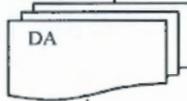


S'assure que la demande est en adéquation avec le budget prévisionnel

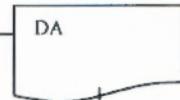


Fait des observations sur la DA

Signe la DA



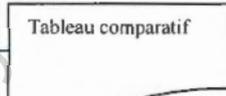
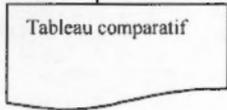
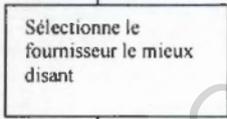
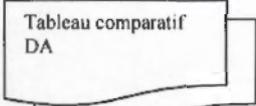
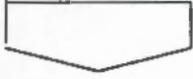
Transmet une copie à la comptabilité et une copie au magasinier



SELECTION DU FOURNISSEUR

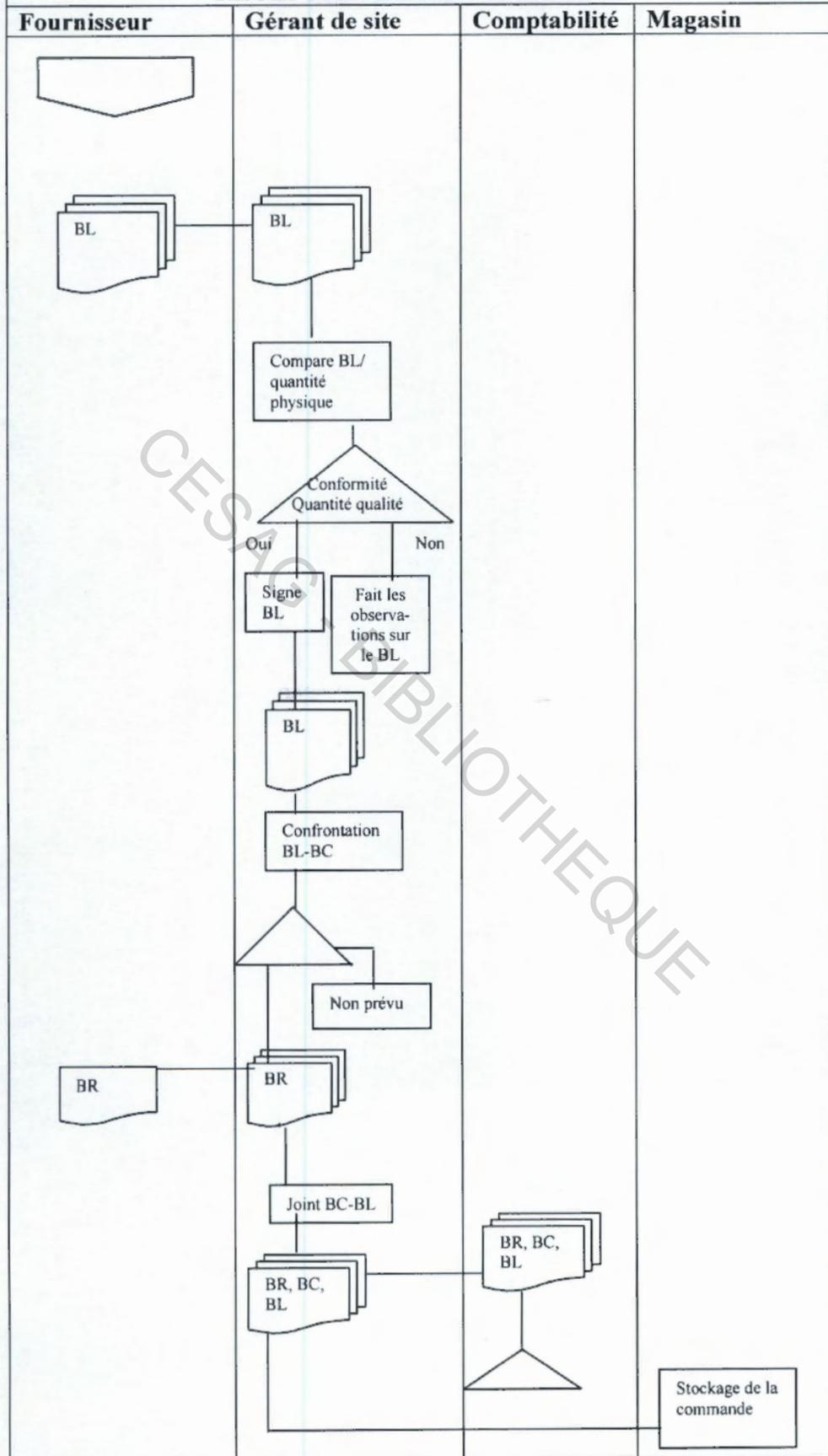
Comptable

Secrétaire

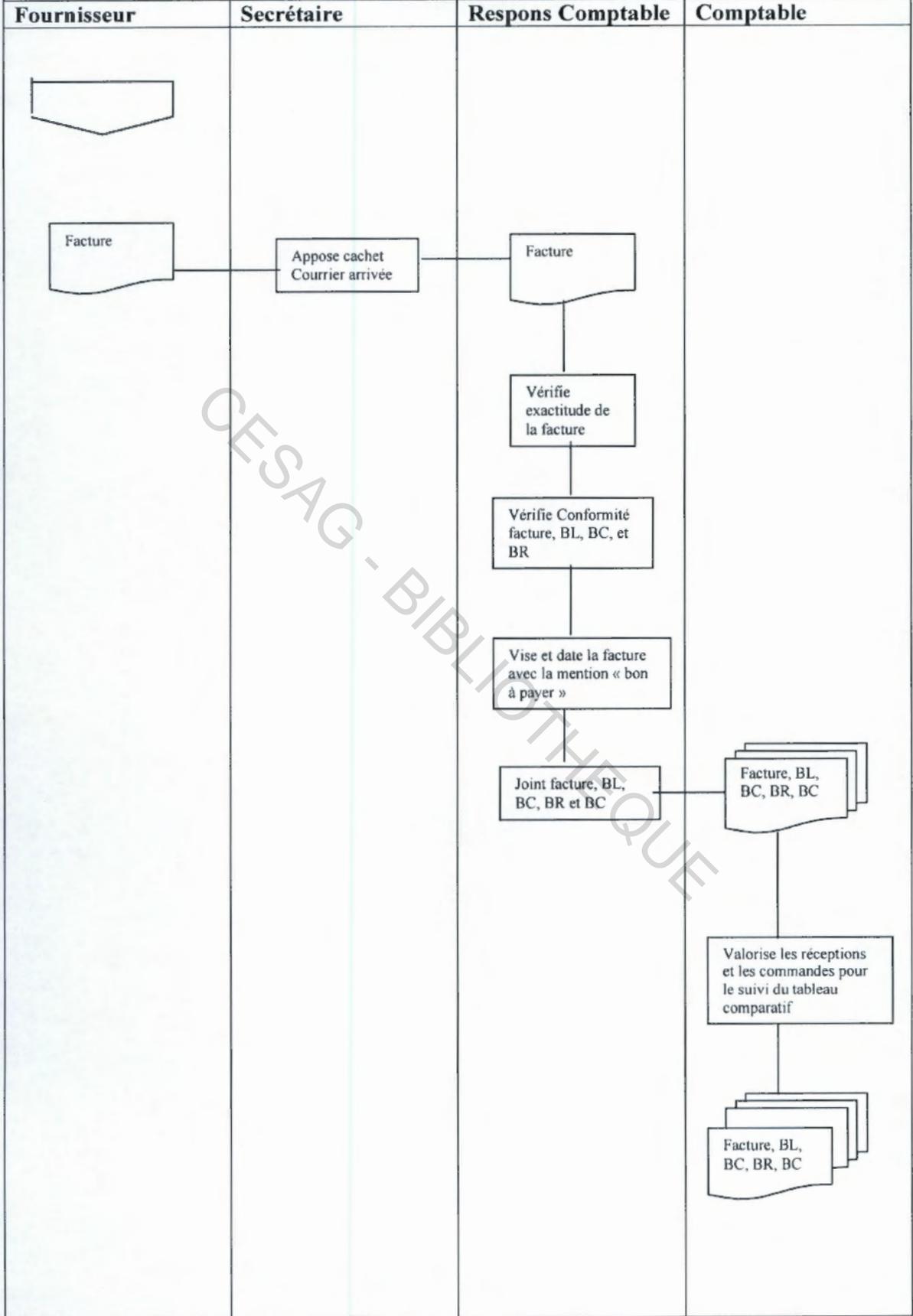


CESAG - BIBLIOTHEQUE

RECEPTION DE LA COMMANDE



RECEPTION ET TRAITEMENT DE LA FACTURE



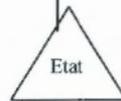
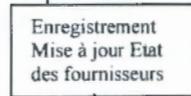
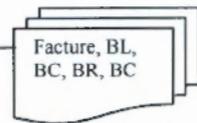
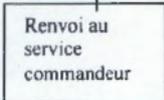
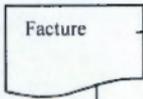
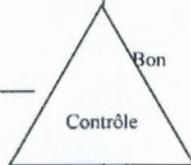
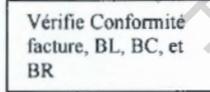
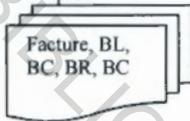
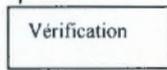
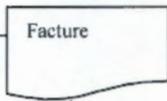
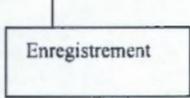
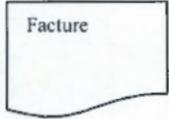
CESAG - BIBLIOTHEQUE

COMPTABILISATION

SECRETAIRE

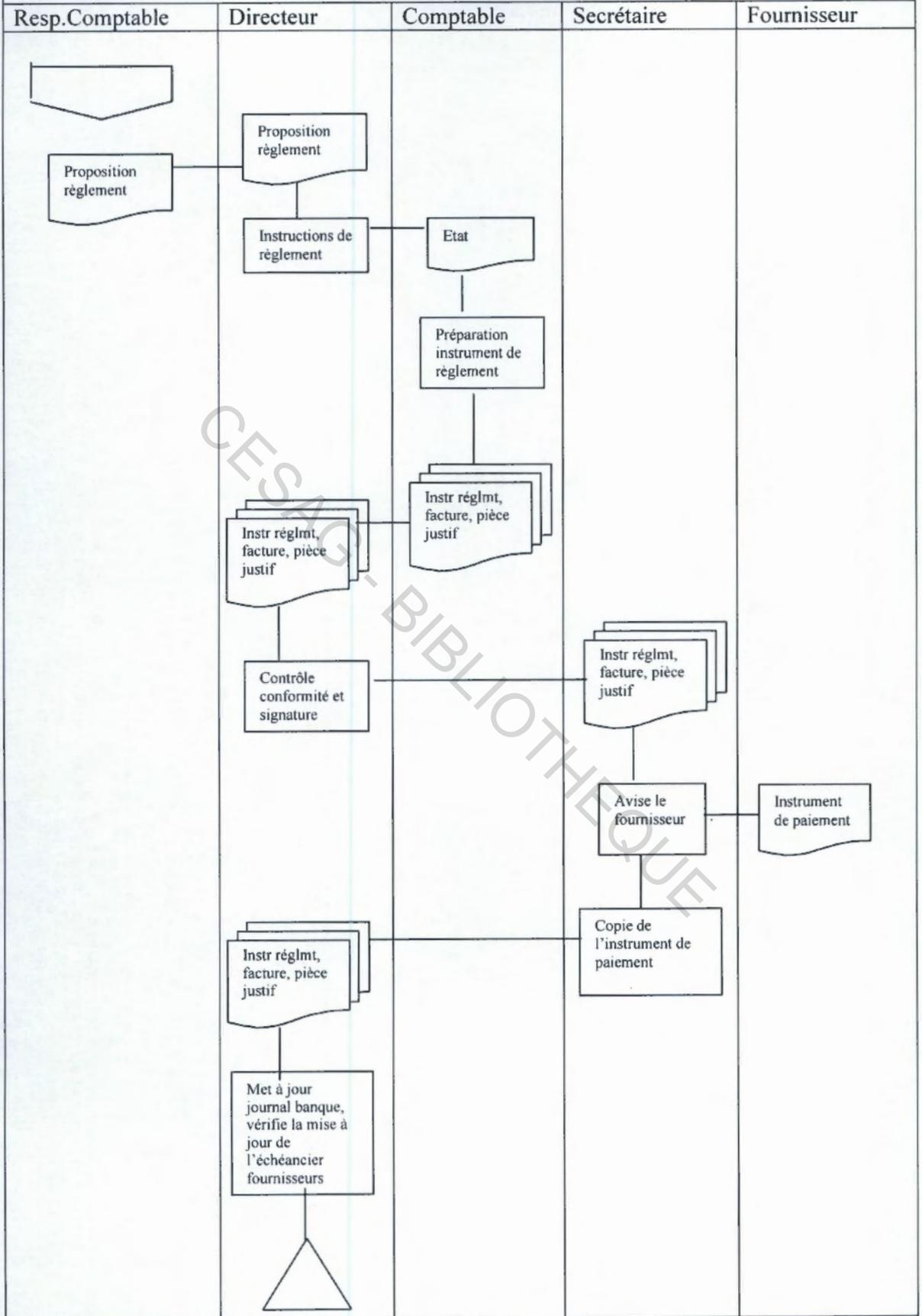
RESPONS. COMPTABLE

COMPTABLE



CESAG - BIBLIOTHEQUE

REGLEMENT DE LA FACTURE



Ouvrages

1. AHOANGANSI, Evariste (2006), *Audit et révision des comptes: aspects internationaux et espace OHADA*, Editions Mondexperts, Abidjan, 729 P.
2. BARRY, Mamadou (1995), *Audit et contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics, parapublic et privé*, 1^{ère} édition, Editions Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 166 P.
3. BARRY, Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 267 P.
4. BARRY, Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 290 P.
5. BERTIN, Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Paris, 320 P.
6. CAMPBELL Nancy (1998), *Writing Effective Policies and Procedures*, AMACOM, New York, 184 P.
7. CAVERIVIERE, Patrick (2007), *le guide de L'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition Plantation, Paris, 159 P.
8. COLLINS, Lionel & VALIN, Gérard (1992), *Audit et contrôle interne*, Edition d'Organisation, Paris, 378 P.
9. Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes Editions (CNCC) (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Paris, 180 P.
10. COOPERS & LY - 105 - BRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisations, Paris, 378 P.
11. Daniel FRECHER & Pierre LOISIER (2006), *La fonction achat*, 1^{ère} édition, Editions Afnor, 146 P.
12. DAVIA Howard, COGGINS Patric & WIDEMAN John, *Accountant's guide to fraud detection and control*

13. DAYAN Armand (2008), *Manuel de gestion volume 2*, 3^{ème} édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 975 P.
14. DE MARSCHALL, Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 50 P.
15. DESCROCHES ALAIN, LEROY ALAIN, Vallée Frédérique (2003), *La gestion des risques: principes et pratiques*, Hermes-sciences; 281 P.
16. Dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008), Normandie Roto Impression, France, 1710 P.
17. HAMZAOUI, Mohamed & PIGE, Benoît (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Pearson Education, Paris, 243 P.
18. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAY, Ignace (1999), *Rédiger les procédures de l'entreprise: guide pratique*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 168 P.
19. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAY, Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise: guide pratique*, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 184 P.
20. LEMANT, Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 279 P.
21. MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 261 P.
22. NGUYEN, HONG THAI (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 325 P.
23. Olivier BRUEL (2007), *Management des achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*, 1^{ère} édition, Editions Economica, 652 P.
24. PERCIE DU SERT Anne-Marie (1999), *Risque et contrôle du risque*, Economica, Paris, 133 P.
25. Philippe PETIT (2008), *Toute la fonction achats*, 1^{ère} édition, Editions Dunod, 464 P.

26. RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean-Michel (2006), *Théorie et pratique d l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 479 P.
27. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le praticien comptable : système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, ECJ, Dakar, 1055 P.
28. SAMBE Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2001), *Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, ECJ, Dakar, 2001, 73 P.
29. SHICK, Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris, 217 P.
30. VERDALLE, Bernard & GRAND (1999), *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris, 217 P.
31. VERNIMMEN, Pierre (1999), *Finance d'entreprise*, 3^{ème} édition, Editions Dalloz, Paris, 818 P.
32. WILMOTS, Hans (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne : contrôlez-vous suffisamment les différentes procédures et activités de votre organisation pour assurer la gestion efficace de votre entreprise*, Editions Standard, Bruxelles, 319 P.

Mémoires

1. Meite Aminata (2005), *Elaboration d'un manuel de procédures: application au cycle achats/fournisseurs de ESTI SA*, CESAG.
2. Gkoko Koffi Kossonou (2005), *Elaboration du manuel de procédures du cycle de la trésorerie : cas d'Azito Energie*, CESAG 123 P.
3. Assékissa KOLOU TCHASSEI, (2007), *Cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs : cas de TDE*, CESAG.
4. Salimata Binta DIALLO, (2010), *Conception d'un manuel de procédures appliqué au cycle de trésorerie de Flamboyant Communication*, CESAG, 116 P.

Articles

1. POULIOT, Daniel & BILODEAU, Yves (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, (n° 161) : P. 36-37.
2. BAPST Pierre & BERGERET Florence (N°162 ; 2002), *audit : pour un engagement des risques orientés vers la protection de l'entreprise* (2^{ème} partie) 31 P.
3. BINET Michel (N° 364 ; 2004), *Revue Française de comptabilité : le contrôle interne dans les PME et TPE* ; 15 P.

Sources internet

KNOWLENCE (2009), Management des processus

www.knowllence.com/fr/publications/managementprocessus.pdf (11/02/2010)

L'art de la gestion des risques

www.lesechos.fr (29/12/2009)

Association Suisse pour l'Approvisionnement et l'Achat

www.asaa.ch (05/01/2010)

Support de cours

Moussa YAZI (2009), Cours d'audit interne et procédures.