



CESA G Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

Promotion 2003 - 2004

Mémoire de fin d'étude

THEME

**REDACTION D'UN MANUEL DE PROCEDURE :
CAS DU PROCESSUS ACHAT DE L'AGETU**



Présenté par :

DAGNOGO Losseni

Dirigé par :

M. BAKAYOKO Abdoulaye

DEDICACES

A mon DIEU

Merci de veiller sur ton adorateur.

A mon père

Je te dédie particulièrement ce travail, fruit de tous les efforts et sacrifices consentis à mon égard. Sache que je ne m'arrêterai pas en si bon chemin, d'autres satisfactions t'attendent In'challah.

A ma mère adorée

Tu aurais été si fière de voir le travail de ton fils adoré. Continue de veiller sur moi. Je te réserve des fiertés plus grandes.

A mes frères et sœurs

Merci pour le soutien que vous m'avez accordé. Que Dieu prenne soin de vous.

REMERCIEMENTS

A M. Moussa YAZI, merci de nous avoir transmis votre amour pour le travail et votre professionnalisme.

Aux enseignants du CESAG, votre expertise et disponibilité remarquable mis à notre service ne sont à nul autre pareil.

A M. ZORO Bi, DG de l'AGETU, merci de m'avoir permis de mettre en œuvre mes connaissances théoriques au sein de votre organisation

A mon encadreur, Monsieur Bakayoko, merci pour le soutien moral et intellectuel que vous n'avez cessé de m'apporter. Ce soutien est le gage de la solidarité qui existe entre anciens stagiaires du CESAG.

Au personnel de l'AGETU, merci du cadre de travail convivial dans lequel vous m'avez permis d'évoluer.

A Traoré Issoufou, merci de m'avoir accueilli et prodigué des conseils pertinents et forts utiles. Seul le bon Dieu saura te remercier et être reconnaissant à ton égard pour tout ce que tu fais pour moi.

A mes amis, merci pour votre soutien et vos conseils.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AAO : Avis d'appel d'offre

AGETU : Agence des Transports Urbain

BC : Bon de Commande

BL : Bordereau / Bon de livraison

BR : Bordereau de réception

Cpte : Compte

DA : Demande d'Achat

DAO : Dossier d'Appel d'Offre

DG : Directeur Général

DGC : Dossier de gestion des commandes

DP : Demande de Proposition

DEPS : Direction des études, de la programmation et de la Statistique

DRHF : Directeur des Ressources Humaines et Financières

Fact. : Facture

Fseur : Fournisseur

FPF : Facture pro forma

LM : Lettre de notification de marché

RFR : Relevé des factures reçues

See : Service

SMC : Service des marchés et Conventions

PVD : Procès Verbal de dépouillement

RES : Rapport d'évaluation et de sélection des fournisseurs

Liste des Tableaux

TABLEAU N° 1 : Type de processus	9
TABLEAU N° 2 : En-tête du manuel de procédure	26
TABLEAU N° 3 : Description des tâches	27
TABLEAU N° 4 : Analyse des risques internes du processus achat	30
TABLEAU N° 5 : Evaluation de l'existant.....	56
TABLEAU N° 6 : Analyse des faiblesses de contrôle interne	57
TABLEAU N° 7 : Caractéristiques du processus Achat	61

Liste des Figures

FIGURE N° 1 : Représentation du macro-processus	9
FIGURE N° 2 : Tableau d'identification des processus	12
FIGURE N° 3 : Modèle de représentation des processus	13
FIGURE N° 4 : Workflow chart.....	14
FIGURE N° 5 : Architecture classique de type pyramidal d'une procédure	25
FIGURE N° 6 : Représentation des étapes du processus achat.....	34
FIGURE N° 7 : Modèle d'analyse.....	38
FIGURE N° 8 : Organigramme de l'AGETU	50
FIGURE N° 9 : Logigramme des Achats	71

Liste des Diagrammes

Diagramme de circulation N° 1 : Expression du besoin	64
Diagramme de circulation N° 2 : Passation de commandes sans Appel d'offre	65
Diagramme de circulation N° 2 (suite): Passation de commandes sans appel d'offre...	66
Diagramme de circulation N° 3 : Passation de commande par Appel d'Offre	67
Diagramme de circulation N° 4 : Traitement des livraisons	68
Diagramme de circulation N° 5 : Traitement des factures	69
Diagramme de circulation N° 6 : Règlement des factures	70

TABLES DE MATIERES

	Pages
DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET DIAGRAMMES	IV
TABLES DES MATIERES	V
CONTEXTE GENERAL	1
 PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	 4
 INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	 5
 CHAPITRE I : DEFINITION ET GENERALITES SUR LES NOTIONS	
ESSENTIELLES	7
1.1 : Définitions du processus et des concepts liés	8
1.2 : Notions essentielles sur les procédures	10
 CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE DE L'ELABORATION DU MANUEL	
DE PROCEDURES.....	18
2.1 : Le manuel de procédures.....	18
2.2 : Manuel de procédures et gestion du changement.....	19
2.3 : Rédaction du manuel des procédures	21
2.4 : Structure du manuel de procédures.....	25
 CHAPITRE III : LE PROCESSUS ACHAT	 28
3.1 : Problématique des achats	28
3.2 : Description des activités du processus achat	31
 CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	 35
5.1 : Modèle d'analyse	35
5.2 : Collecte des données	39
1	
 CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	 42

**DEUXIEME PARTIE : REDACTION D'UN MANUEL DE PROCEDURE : CAS DU
PROCESSUS ACHAT DE L'AGETU..... 44**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE 45

CHAPITRE I : Présentation de l'agence des transports Urbain (AGETU) 47

1.1 : Présentation de l'AGETU 47

1.2 : Organisation et Fonctionnement 48

CHAPITRE II : Description et évaluation de l'existant 55

2.1 : Description des procédures 55

2.2 : Evaluation des procédures 55

CHAPITRE III : DESCRIPTION DU PROCESSUS ACHAT59

3.1 : Caractéristiques du processus achat 59

3.2 : Support de réalisation du processus achat 61

3.3 : Représentation du processus 63

CHAPITRE IV : LE MANUEL DE PROCEDURES73

4.1 : Présentation du manuel de procédure 73

4.2 : Recommandations 88

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 89

CONCLUSION GENERALE 91

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

CONTEXTE GENERAL

L'environnement économique mondial marqué par des crises répétitives dues aux fluctuations des cours de matières premières contribue à la fragilisation de l'économie des pays africains, dépendante de la tendance haussière et baissière du prix des matières premières agricoles et minières. La santé financière des entreprises et organisations du continent africain est dépendante des cours et de la demande de matières premières agricoles, et extractives.

La réaction des entreprises et autres organisations face à la crise consiste à accroître la compétitivité en maîtrisant le coût des facteurs de production. Les gourous du management proposent la mise en œuvre de politiques tels que le downsizing, le reengineering des processus, le calcul des coûts en utilisant la méthode ABC, l'intégration des technologies liées à l'Internet aux processus de gestion des entreprises (e-business, web marketing, e-recrutement). La mise en œuvre de ces pratiques conduit souvent à la réduction du nombre de cadres moyens essentiellement chargés de l'encadrement, cela peut conduire à une aggravation des risques professionnels et opérationnels (IFACI, 2001).

L'une des stratégies de maîtrise des coûts consiste à mettre en œuvre des procédures fiables et optimales d'acquisition des biens et services. Ce souci permanent de minimisation des coûts a par ailleurs conduit la Banque Mondiale à élaborer des procédures d'acquisition de biens et services de consultants décrites dans deux (02) manuels intitulés : « Directives pour la passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et des crédits de l'IDA » et « Directives pour la sélection et emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque Mondiale ». Différentes études initiées par les bailleurs de fonds ont conclues à la corrélation positive entre le secteur du transport et la production nationale. Les agents économiques éprouvent le besoin de se déplacer pour des raisons professionnelles, de consommation, de divertissement, en un mot pour satisfaire leurs besoins. Le transport représente donc un secteur important. La régulation de cette activité demeure un défi majeur pour les pouvoirs publics en raison de la diversité des acteurs et de l'effet néfaste sur l'activité économique des perturbations ou interruptions du service.

En l'absence de structure de régulation du transport urbain, l'état ivoirien sous l'impulsion de la banque mondiale crée l'Agence des Transports Urbains (AGETU). Elle est chargée de l'organisation et la régulation du secteur du transport urbain dans le district d'Abidjan ; cette

mission se matérialise par la réalisation d'études en vue d'améliorer la fluidité routière, la maîtrise d'ouvrage pour la construction d'infrastructures de transport urbain (têtes de stationnements, couloirs réservés, gares, etc.). L'AGETU se situe dans la phase de croissance, elle procèdera par conséquent à de nombreuses opérations d'achat de biens et services. Il se pose dès lors la problématique de la gestion optimale de ces opérations, dans le contexte de promotion de la bonne gouvernance.

La principale question de recherche qui résulte de ce problème est : Quel est le dispositif à mettre en place en vue de la maîtrise du processus achat ? En d'autres termes quels sont les outils à mettre en œuvre pour optimiser la gestion des achats ?

Plus précisément :

- Comment pouvons-nous disposer d'une piste d'audit des opérations d'achat de biens et services ?
- Quelles sont les mesures qui permettront de rationaliser l'exécution des dépenses ?
- Comment parvenir à une meilleure gestion des dépenses effectuées par l'AGETU ?

Les réponses possibles au problème sont :

- La rédaction d'un manuel de procédure des achats.
- La mise en place d'un système de contrôle budgétaire.
- L'analyse régulière des écarts constatés dans les prévisions budgétaires.
- L'externalisation des achats à un organisme spécialisé.
- L'élaboration d'un questionnaire de contrôle interne en vue de procéder à l'évaluation périodique du processus achat.
- Planifier et effectuer des missions d'audit interne.

Notre préférence porte sur la première solution, à savoir la rédaction du manuel de procédure des achats. Son intérêt réside dans sa contribution à la formalisation des étapes de réalisation des activités et tâches du processus. Il constitue également une base objective pour les contrôles.

L'efficacité de la deuxième solution est souvent remise en cause par les critiques persistantes des cadres à l'égard du budget, jugé consommateur de ressources et peu performant. Le budget est tourné vers le passé et l'extrapolation ; il est rigide, donc difficilement modifiable en cours d'exercice. Il couvre une période trop courte pour la stratégie et trop longue pour le pilotage opérationnel. Enfin le budget donne à l'organisation une monoculture financière. L'élaboration du questionnaire de contrôle interne et les missions périodiques d'audit interne sont des

solutions à posteriori, elles ne permettront de déceler des dysfonctionnements qu'en aval, elles ne constituent pas des mesures préventives.

L'objectif principal de l'étude est la mise en place d'un modèle de manuel de procédure en vue de contribuer à la maîtrise des risques liés au processus achat.

Les objectifs spécifiques sont :

- La conception d'un modèle de présentation de manuel de procédure.
- L'élaboration d'un document d'évaluation du contrôle interne.
- L'élaboration d'un document de référence pour les missions d'audit interne et externe.
- La formation des parties prenantes au processus achat.

Cette recherche revêt des intérêts à plusieurs niveaux :

- Pour l'AGETU, structure en démarrage des activités opérationnelles, il s'avère indispensable de disposer d'un outil de suivi et d'évaluation du processus achat dans l'optique de la gestion axée sur les résultats.
- Ce document permettra au lecteur d'assimiler la méthodologie d'élaboration du manuel de procédure appliquée au processus achat.
- Pour nous-mêmes le travail de recherche permettra de confronter aux réalités du monde professionnel les enseignements reçus au CESAG en concevant un guide pour l'accomplissement d'une activité importante dans la vie des organisations.

Nos travaux comportent deux axes. Le premier évoque les notions essentielles sur les procédures et les processus, l'élaboration du manuel de procédure et traiterons du processus achat, enfin nous décrirons l'approche méthodologique retenue pour la résolution du problème. Le second présente l'Agence des Transports Urbains (AGETU), décrit et évalue l'existant en matière d'achat, et présente le manuel de procédure.

PREMIERE

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 – Définitions et généralités sur les notions essentielles

CHAPITRE 2 – Approche théorique de l'Elaboration du manuel de procédure

CHAPITRE 3 – Le processus Achat

CHAPITRE 4 – Méthodologie de recherche

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La mondialisation, contexte économique dans lequel évolue les entreprises et organisations, ouvre les marchés à la concurrence internationale, abolit les mesures protectionnistes, et amène in fine les entreprises à être davantage innovantes, en vue d'améliorer leur productivité et compétitivité. Les dirigeants sont confrontés à la pression des intervenants de marchés financiers à savoir, investisseurs institutionnels (banques, assurances, fonds de pension), spéculateurs et des autres parties prenantes (actionnaires, gouvernements, organisations syndicales, clients, fournisseurs) en vue de trouver des solutions qui améliore la santé financière des organisations dont ils tiennent les rennes.

Parmi ces solutions, on peut citer les politiques de motivation du personnel, les programmes d'assurance qualité, les fusions-acquisitions, le reengineering des processus, les solutions plus douloureuses à l'instar du downsizing, etc. Les adeptes de l'école des relations humaines dans le management ont contribué à accroître l'importance accordée aux ressources humaines. Les employés sont représentés au comité d'entreprise et parfois au conseil d'administration, une part du capital leur est souvent attribuée à des conditions avantageuses et l'attribution de stock-options. Les politiques sociales à l'égard du personnel se développent par la création de multiples plans d'avantages sociaux : la couverture médicale, la prise en charge scolaire des enfants, les fonds d'entraide, etc. L'obtention de la certification qualité est un outil efficace de marketing et une garantie de reconnaissance internationale qui améliore la confiance des clients et fournisseurs.

Corollaire de la mise en œuvre d'une politique qualité, utile à la formation des agents, et à la maîtrise des processus ; la réussite de la mise en œuvre du manuel de procédure exige le soutien de la direction générale, et l'implication de l'ensemble acteurs opérationnels.

La partie théorique aborde les notions liées au manuel de procédures (les processus, les procédures, et le manuel de procédure), décrit le processus achat standard et la méthodologie de recherche.

CHAPITRE I : DEFINITIONS ET GENERALITES SUR LES NOTIONS ESSENTIELLES

Le concept de processus et son corollaire l'approche processus sont omniprésents dans la recherche en management en raison de leur recommandation par la norme ISO 9000. En prélude aux travaux de recherche, nous entreprenons dans ce chapitre de définir les termes et concepts en relation avec le sujet.

1.1 : Définition du processus et des concepts liés

Les notions de processus et d'approche processus sont connexes ; leurs importances dans le cadre du manuel de procédure nous conduit à en esquisser les définitions.

1.1.1 Définitions

1.1.1.1 Processus

Selon le fascicule *Optimiser les processus*, publié par ministère français de la fonction publique de la République Française, un processus est un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs avec des moyens et selon des références en vue d'une finalité. Cette définition est similaire à celle énoncé par l'International Standardisation Organisation (ISO), à savoir qu'un processus est « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ». Ces définitions mettent en évidence les caractéristiques d'un processus à savoir sa finalité (aboutir à un résultat) et son agencement (activités séquentielles). Plusieurs auteurs insistent sur l'objectif de création de valeur des processus. Harrington (1987) définit dans son ouvrage *The improvement process : how america's leading companies improve quality*, le processus comme une série d'activité qui à partir d'un intrant, y ajoute de la valeur pour fournir un extrant ; selon Romney (1995) le processus est un ensemble d'activité qui apporte de la valeur à l'organisation ; enfin d'après Champy et Hammer (1993) un processus opérationnel est une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs), produit un résultat (output) représentant une valeur pour le client.

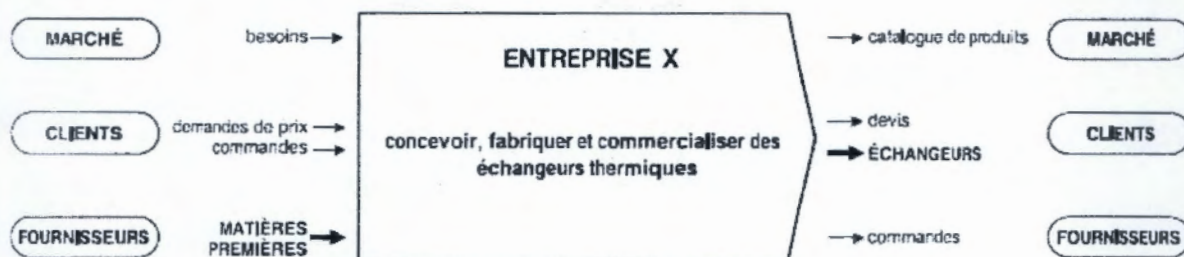
Un processus est accompli par des acteurs internes ou externes qui accomplissent des tâches et s'échangent des informations. Harrington (1987) identifie cinq types de clients :

- Le client principal, reçoit l'extrant directement
- le client secondaire est un service ou unité qui reçoit l'extrant mais dont la réception de l'extrant n'est pas essentielle pour la poursuite de l'activité du service ou de l'unité.
- Les clients indirects ne reçoivent pas directement l'extrant mais le fonctionnement de leur activité peut être gêné par la non-réception ou mauvaise production de l'extrant.
- Les clients externes sont les clients à l'extérieur de l'entreprise.
- Les consommateurs reçoivent directement l'extrant de l'entreprise sans passer par un distributeur. Le client externe et le consommateur peuvent se confondre.

Nous proposons la définition suivante : un processus est un ensemble d'activités séquentielles mis en œuvre pour atteindre un objectif. Un processus utilise des ressources (données, personnel, finances.etc.) ; il est transversal et comporte des activités réalisées par différents services ou entités de l'organisation.

1.1.1.2 Approche processus

Le cabinet Praxiom propose la définition suivante sur son site internet www.praxiom.com, « The process approach is a management strategy. When managers use a process approach, it means that the processes that make up their organisation, the interaction between these processes, and the inputs and outputs that glue these processes together ». La traduction donne la définition ci-après : l'approche processus est une stratégie de management qui consiste à gérer les interactions existantes entre les processus notamment, les inputs et outputs qui les lient. Dans le même ordre d'idée, la consultante Nathalie Diaz définit l'approche processus comme l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus. Nous retenons que l'approche processus implique la mise en relation de l'ensemble des processus et des activités de l'entreprise, traitées globalement. Brandenburg et Wojtyna (2003) introduisent par ailleurs le concept de macro processus qui constitue la représentation globale de l'ensemble des activités d'une organisation. La figure ci-dessous représente les macro-processus de réalisation décrit par Brandenburg et Wojtyna (2003).

Figure n° 1: Représentation du macro processus

Source: Brandenburg et Wojtyna, 2003 p.15

1.1.2 Analyse des processus

L'analyse des processus consistera à les classer et les décrire.

1.1.2.1 Type de processus

Selon la norme ISO 9000 :2000, il existe trois (3) types de processus. Ils sont énumérés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Type de processus

• Les processus de réalisation	Produit, conception, fabrication, vente, prestation.
• Les processus de support ou de soutien	Ressources humaines, formation, informatique, comptabilité, maintenance.
• Les processus de management ou de pilotage	Politique, stratégie, technologie et innovation, plan, budget, décision, mesure.

Source : Norme ISO 9000 :2000

La description de chaque type de processus est détaillée ci-dessous.

• Les processus opérationnels ou de réalisation

Ils contribuent à la réalisation du produit ou service. Ils font partie du savoir-faire de l'entreprise. Que fait l'entreprise ? Selon le cas : elle - fabrique - commercialise – répare. C'est le "cœur de métier".

Plus généralement, les processus opérationnels regroupent les activités liées au cycle de vie d'un produit ou service et englobent selon les cas les activités suivantes : recherche marketing, développement des nouveaux produits, conception, production, avant vente, vente, service après-vente.

- **Les processus de support**

Également dénommé processus de soutien, ils concernent les paragraphes 6.1, 6.2, 6.3 et 6.4, c'est-à-dire les étapes et systèmes dédiés aux ressources humaines (implication du personnel, formation et qualification), et les ressources liées aux infrastructures (6.3).

Ils contribuent au bon fonctionnement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires, exemple : gestion des compétences, formation et qualification des auditeurs, gestion de la trésorerie, des achats. Ces processus nourrissent les autres. La nature des processus dépend de l'activité de l'entreprise : dans le premier exemple, la gestion des compétences, processus support revêt les caractéristiques d'un processus de réalisation pour une société d'intérim.

- **Les processus de direction ou processus de management**

(Paragraphes de la norme concernés : 4.5, 8.2.2, 8.4, 8.5).

Ils contribuent à la détermination, à l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme. Ils forment les fils conducteurs des processus opérationnels et de soutien. Ils les pilotent et les surveillent. Ces processus intègrent la revue de direction, le pilotage de l'amélioration continue, le management de la qualité.

La libéralisation des marchés, et l'entrée de nouveaux acteurs à l'instar de la Chine dans l'économie de marché plongent les entreprises dans un environnement fortement concurrentiel. L'accroissement de parts de marchés, l'acquisition de nouveaux clients, leur satisfaction et enfin leur fidélisation constituent des défis majeurs. La concurrence accrue, aggravée par le fin des mesures protectionnistes, exige que les entreprises adoptent une approche orientée client. Nous suggérons un nouveau type de processus, le processus client ; il contribue à accroître la création de valeur aux clients.

Le processus client

Le processus client comprend toutes les activités en relation avec la gestion des clients i.e. la prospection, la publicité, la gestion des commandes, la livraison ou la réalisation du service, la facturation, le recouvrement des créances, la gestion du contentieux, etc.

1.1.2.2 Description d'un processus

Brandenburg (2003) recommande la description rigoureuse des processus selon l'association des quatre (4) éléments suivant:

- **le nom**, doit être court et évocateur, pour être compris de tous ;
- **la finalité**, elle exprime la raison d'être, la valeur ajoutée du processus. Elle doit être exprimée avec une phrase courte avec un ou deux verbes d'action ;
- **les entrées** indiquent l'objet d'intervention du processus ;
- **les sorties** indiquent le résultat du processus.

En référence au Fascicule FDX 50-116 de L'AFNOR (Association Française pour la Normalisation), Nathalie Diaz élabore une approche différente de description d'un processus. Les éléments du tableau d'identification du processus sont recueillis à l'aide des réponses à un questionnaire. Ce sont :

- Identification des activités majeures et flux d'activités en termes de cycle de vie du produit, processus client par un décodage de leur mouvement, de leur chronologie (point de départ de l'identification).
- Identification des processus support, également appelés processus de soutien,
- Identification de l'environnement du système (clients, partenaires, fournisseurs).
- Recherche des données d'entrée et de sortie de chaque processus.
- Déclinaison des processus en sous processus.
- Établissement de la liste des ressources nécessaires à la maîtrise des processus.
- Établissement des critères d'évaluation des processus.

Pour résumer, la démarche d'identification du processus doit respecter les étapes suivantes :

- Détermination du nom du processus
- Définition du but et de la raison d'être
- Identification du ou des lieux lui appartenant
- Identification des intervenants ou acteurs

- Détermination de leurs rôles
- Détermination des conditions de déclenchement
- Description chronologique des actions : séquençement
- Identification des flux d'information : données d'entrées, de sorties
- Définition des conditions de fin du processus (ainsi est-il absolument bien borné)
- Établissement des interactions potentielles avec d'autres processus
- Détermination des outils et documents associés
- Commentaires associés pour expliciter certains points du processus

Il en résulte le tableau d'identification représenté ci-dessous :

Figure n°2 : Tableau d'identification des processus

Objectif	Acteur	Données d'entrées	Activités	Données de sorties
Passer une commande	Le commercial	Devis Fournisseur validé Budget	Remplit le Bon de commande	Bon de commande

Source : Nathalie Diaz, <http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html>

Un questionnaire plus détaillé permet d'aboutir à une description plus fine du processus étudié.

But et finalités du processus

- Quelle est la finalité du processus ?
- Quel(s) est le ou les produits ou services fournis ?
- Qui en est le(s) bénéficiaire(s) ?

Éléments d'entrée

- Quelles sont les exigences de ces bénéficiaires ? Quelles sont les spécifications d'entrée ?
- Quels sont les indicateurs existants qui permettent de mesurer le respect de ces exigences et plus globalement la performance du processus ?
- Quels sont les éléments d'entrée, éléments déclencheurs de ce processus ?
- Qui fournit ces éléments ?

- Quelles sont les exigences du processus par rapport aux données d'entrées, aux fournisseurs ?

Quels en sont les indicateurs ?

Éléments de sortie

- Quels sont les éléments de sortie de ce processus, qu'est-ce qui permet d'affirmer qu'on est au bout de ce processus ?

Aspects organisationnels et maîtrise du processus

- Quels sont les acteurs de ce processus, quels sont les moyens dont ils disposent pour mener à bien la finalité dédiée à ce processus ?

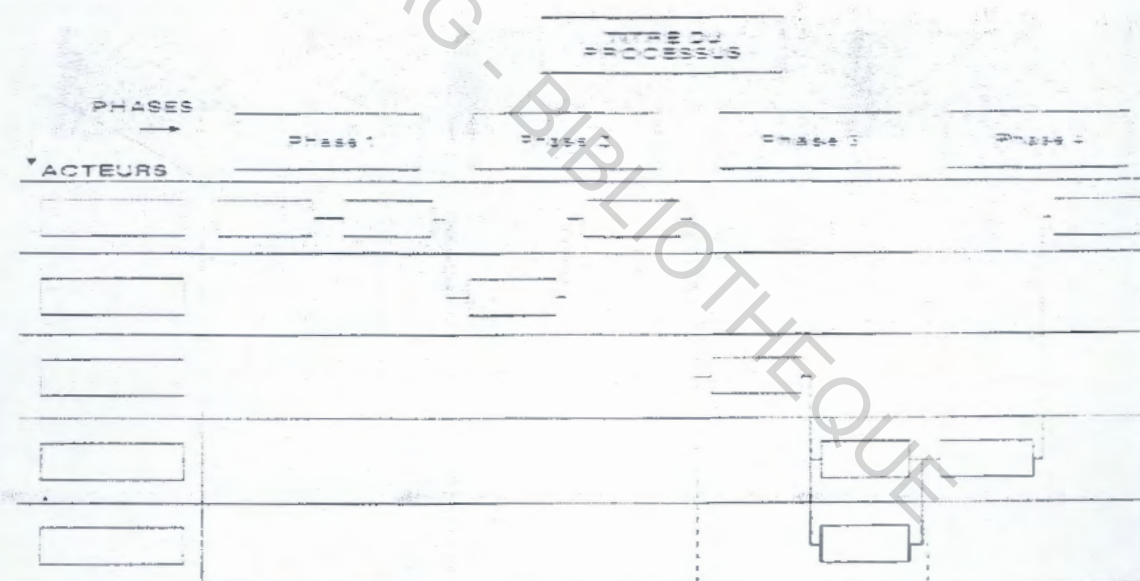
- Qui est responsable du processus (service, fonction, entité) ?

- Quels sont les moyens pour effectuer le processus ?

Quels sont les contrôles et points critiques ? Qui contrôle ? Qui pilote ?

Un processus peut également être illustré suivant le tableau ci-dessous.

Figure n° 3: Modèle de représentation des processus



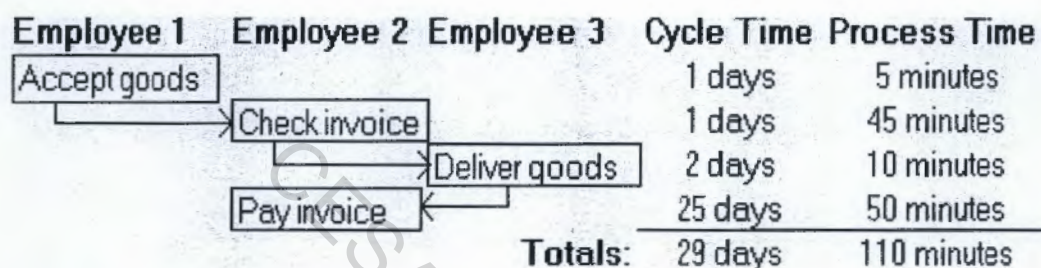
Source : Fascicule Optimiser les processus, DIRE, p11

Cette représentation proche du flowchart permet de visualiser le processus. Southard dans la publication *"Developing a business approach to ISO 9000"* publié sur www.qualitydigest.com propose la représentation des processus par un flowchart. C'est un excellent outil de visualisation permettant de détecter aisément les activités non créatrice de valeur ajoutée. Il recommande pour chaque processus la désignation d'un « Process owner », chargé de veiller à l'atteinte des objectifs. En sa qualité de leader, il résout les problèmes ou conflits qui surviennent lors de la réalisation du processus. La désignation du 'process owner' est

nécessaire afin de disposer d'un interlocuteur unique capable de fournir les informations pertinentes lors d'un contrôle. Le process owner pourrait cependant constituer un élément de faiblesse du contrôle interne. Placé au centre des activités, il pourrait organiser une collusion et contribuer à la fuite des actifs.

Jansen (1995) suggère un autre mode de visualisation d'un processus : le « workflow chart », illustré ci-dessous :

Figure n°4: Workflow chart



Source: Jansen, J., the ISB Connector, December 1995

Le diagramme décrit les tâches, les acteurs et la durée nécessaire à la réalisation de chaque tâche. Il présente l'avantage de faciliter la détection des tâches consommatrices de ressources et ainsi explorer les voies d'optimisation.

La première partie du chapitre a permis de définir, le processus, l'approche processus, identifier les types de processus et exposer les modèles d'illustration des processus. Il apparaît important d'adopter une démarche similaire concernant les procédures.

1.2 : NOTIONS ESSENTIELLES SUR LES PROCEDURES

Les procédures s'apparentent au mode opératoire, à la manière de faire. Elles définissent les tâches à accomplir, responsabilités, données et informations sortantes. Leur formalisation est un défi pour l'entreprise car il constitue un changement pour les acteurs habitués à évoluer dans l'informel, caractérisé par l'absence de procédure formalisée et de contrôle sur une base objective.

Chaque effort de changement entraîne une surcharge de travail pour les membres de l'organisation Collerette et al. (2001) ; la rédaction du manuel de procédure peut ainsi occasionner des résistances au changement.

1.2.1 Définition

Le terme procédure est dérivé de procès, procession, procédé découlant de la racine latine commune **procedere** signifiant étymologiquement marche, développement, progrès. (Pro = en avant, cedere = aller). Le fascicule *Optimiser les processus*, une procédure est « un document qui décrit de façon formalisée les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus ». Selon le dictionnaire de gestion de Henry Bouquin, une procédure est une méthode qui permet d'obtenir des résultats par l'accomplissement rigoureux d'une succession d'opérations. Pour Henry et Monkam-Daverat (2000 :16) cité par Amichia (2004) « 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. » Le résumé de ces définitions amène à considérer le manuel de procédure comme un outil de formalisation du concept taylorien d'organisation scientifique du travail (OST). Nous estimons que le concept de procédure doit conduire au-delà de l'OST des temps modernes, ainsi elle inclut l'atteinte des objectifs auxquels doivent aboutir le déroulement d'une procédure.

Il convient de faire la distinction entre les *policies* qui posent les principes généraux et les procédures qui en fixent les modalités d'application, Henry et Monkam-Daverat (2002 :16). Brandenburg relève aussi des confusions entre les processus et les procédures, la distinction s'avère simple : le processus est un concept (ensemble d'activités) et la procédure un des moyens de maîtrise du processus.

1.2.2 Les objectifs assignés aux manuels de procédures

Les procédures écrites permettent à chaque acteur de se remémorer ses tâches et palier à l'erreur et l'oubli qui constituent des faiblesses inhérentes à la nature humaine (Amichia, 2004). Elles favorisent l'assimilation rapide par les nouveaux agents des techniques de travail spécifiques de l'entreprise. Comparé au code de la route, les procédures définissent les comportements applicables aux intervenants lors de circonstances prévues à l'avance. Ce code de conduite, s'il est respecté et appliqué par les acteurs permettrait de limiter les risques d'accidents (Amichia, 2004). Ainsi Henry et Monkam-Daverat (2000 :43) pensent que « ...

pour limiter ces risques, les énoncés devront être aussi proches que possible de la réalité. Simultanément, la démarche de formalisation devra reposer sur un engagement collectif. » Les procédures contribuent à accroître l'autonomie des collaborateurs qui peuvent exécuter leurs tâches sans se référer fréquemment aux superviseurs et managers. Selon Amichia (2004), cet argument facilite l'acceptation de la formalisation des procédures par les opérationnels.

1.2.3 Classification des procédures

Henry et Monkam-Daverat distinguent trois (3) principales catégories de procédures, énumérées ci-après.

Les procédures d'exploitation.

Elles visent à formaliser et réguler les activités d'exploitation.

Les procédures périodiques

Elles concernent les activités non liées à l'exploitation (sauvegarde, maintenance, etc.). Elles peuvent être accolées aux procédures normales d'exploitation et bénéficient d'un statut spécifique (sous classement particulier, signalement repérable, etc.) en raison de leur influence sur l'intégrité et la sécurité de l'organisation.

Les procédures exceptionnelles

Elles traitent des cas d'urgence, des diagnostics, des lancements, des régimes transitoires ou des arrêts spéciaux. Elles sont rarement utilisées et sensibles, raison pour lesquelles leurs niveaux de précision et de clarté doivent être soignées.

Les auteurs rajoutent à ces trois catégories, les procédures d'urgence et la gamme.

La procédure d'urgence

Elle intervient lorsqu'un système déroge aux limites du fonctionnement autorisé. Elle sert à canaliser l'opérateur. Son rôle est de l'aider à ramener l'installation vers une situation de sûreté, en prenant le minimum de risque. Elles sont mises en œuvre dans des situations exceptionnelles, et doivent être fiables, et sont élaborées avec soin. Leur rédaction est généralement confiée aux bureaux d'études. (Henry et Monkam-Daverat (2002 : 70, 71))

La gamme

La gamme ou « route sheet » est une procédure qui spécifie avec précision les opérations d'usinage, de traitement et de contrôle qualité nécessaire à la fabrication de pièces en atelier. Les projets de gamme sont préparés au niveau des bureaux de méthodes, et testés en atelier pour être ajustés et peaufinés.

CONCLUSION

La maîtrise des procédures établit dans les organisations une base d'apprentissage et d'évaluation, en vue de prévoir les résultats attendus, de maîtriser la qualité des produits et services et d'assurer la traçabilité des opérations. La base documentaire créée est matérialisée par le manuel de procédure dont nous énonçons l'approche théorique de rédaction dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II: APPROCHE THEORIQUE DE L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURE

La définition du manuel de procédures, les enjeux qui le caractérise (gestion du changement), et le mode opératoire de rédaction constituent les éléments d'analyse du présent chapitre.

3.1 Le Manuel de procédure

Nous livrerons la définition du manuel de procédure puis évoquerons les objectifs qui lui sont assignés.

3.1.1 Définition

Selon Sow (2004:92), le manuel de procédures est un référentiel à usage commun pour les acteurs au sein de l'entreprise: Direction Générale, services opérationnels, et auditeurs internes etc. Il contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise à condition d'être rédigé sous forme d'instructions claires et précises. Le manuel de procédures précise le circuit de traitement des opérations en spécifiant – les tâches à faire (Quoi ?) - les niveaux de responsabilité (Qui?) – les différentes étapes de traitement (Quand) – les lieux de réalisations (Où ?) et - les modalités d'exécution (Comment?). Nous retenons que le manuel de procédure est un guide permettant à une organisation, un système d'accomplir les tâches et activités nécessaire à son fonctionnement.

3.1.2 Objectifs du manuel de procédure

Le manuel de procédures est élaboré en poursuivant l'objectif principal de formulation dans un langage accessible les réponses aux interrogations suivantes : Qui ? Fait quoi ? Où ? Quand ? Comment et à quelle fin ? Il diffuse le savoir-faire en faisant connaître les règles, méthodes et séquences de mise en œuvre des tâches et activités.

Le manuel de procédures est assimilable à un mode d'emploi consulté par les collaborateurs, et les nouveaux employés en vue d'une prise de connaissance rapide des modalités d'exécution des missions (Henry et Monkam-Daverat (2002:38)). Sous la pression des résultats et l'atteinte des objectifs fixés, les supérieurs hiérarchiques allouent de moins en moins de temps à la

formation et au coaching de leurs collaborateurs, Henry et Monkam-Daverat (2000:38) pensent alors que " les fiches de procédures servent de point de départ pour la formation des subordonnés. Elles facilitent les activités d'encadrement en établissant une aide au dialogue." Outil d'autoformation, le manuel de procédure contribue à l'autonomie des collaborateurs. L'auditeur s'y réfère pour obtenir la piste d'audit des opérations. L'audit est autant nécessaire au respect des procédures que les procédures sont utiles au bon déroulement de l'audit, les procédures écrites sont une protection pour l'auditeur. Elles contribuent à neutraliser la tension sous-jacente à ses investigations critiques. (Henry et Monkam-Daverat (2002:44))

Le manuel de procédures est un élément essentiel de l'évaluation du contrôle interne, menée par le commissaire aux comptes au début de sa mission en vue déterminer l'étendue des investigations et dimensionner l'échantillonnage en vue des tests de contrôle.

3.2 Manuel de procédures et gestion du changement

La notion de changement dans les organisations est indissociable de celle de performance. Pour Carpentier (2004), la démarche de changement a pour but de déterminer la meilleure combinaison socio-productive c'est-à-dire le meilleur compromis pour l'organisation au regard des contraintes économiques, techniques et sociales. La mise en œuvre d'un manuel de procédure équivaut à l'introduction d'une meilleure organisation du travail. Selon l'échelle de classification des sources de changement élaboré par Rondeau (1999), le changement induit par le manuel de procédure est rangé dans les sources de nature technologique du type « gestion de savoir ».

La mise en œuvre du manuel de procédure peut occasionner des tensions politiques en raison de l'évolution des rapports de force dans la firme. Collorette et al. (2001) déterminent trois dimensions du changement organisationnel. *Primo*, la dimension individuelle qui exige des efforts pour apprivoiser et maîtriser des nouvelles compétences nécessaire au nouveau contexte organisationnel. *Secundo* la dimension collective, parfois sous-estimée est caractérisée par l'influence déterminante de la pression des pairs dans l'acceptation ou le refus du changement. *Tertio*, la dimension organisationnelle constituée par les actions du management pour promouvoir et introduire le changement. Elle est comparable aux dispositifs techniques mis en place pour actualiser et permettre les changements requis à savoir, la mise en place d'une nouvelle structure, la conduite d'un projet de certification, l'adoption de nouvelles technologies, de procédés de fabrication améliorés, et de procédures modifiées, etc.

Le style de leadership influence la mise en œuvre de la gestion du changement. Selon la théorie X et Y de Douglas Mac Gregor, le manager a le choix entre deux conceptions de management. Doit-il avoir une conception plutôt X (assimilée à la conception taylorienne) de la firme qui est un mode de direction par contrôle et sanction effectué par le management. Ou plutôt une conception Y, reprise par l'école des relations humaines et dénommée approche participative du management. La théorie Y est à l'origine de la DPPO, direction participative par objectifs. Elle recommande la participation des employés à la définition des objectifs et à la stratégie à mettre en œuvre pour les atteindre. L'implémentation du manuel de procédure peut susciter des résistances exprimées par la rétention de l'information. Les employés qui occupent des fonctions nobles pourraient être la source de résistances par crainte d'être dépossédé d'une partie de leurs pouvoirs d'arbitrage. Ils risquent de ne pas collaborer à la diffusion de connaissances parfois triviales qui font leur prestige. Malgré ou injustement à cause des avantages pédagogiques qui en découlent, ils risquent d'opposer une résistance à la perte de ce qui fait part de leur suprématie. (Henry et Monkam-Daverat (2002:133)). La différence de culture managériale entre les différentes fonctions de l'entreprise peut également être source de résistance. A titre d'exemple, les services comptables sont axés sur la normalisation des procédures tandis que les services commerciaux sont tournés vers les résultats et donc les tableaux de bord.

En guise de solution, Vaillancourt (2004) propose que la conduite du changement soit accompagnée d'un climat de confiance que le manager aura la responsabilité d'initier, de construire et d'alimenter. Il recommande au manager de porter l'attention sur la gestion des symboles, qui revêtent une importance particulière en période de changement. Nous suggérons l'implication constante des collaborateurs dans le processus de mise en œuvre du manuel de procédure, notamment la description des tâches, les améliorations à apporter et la sensibilisation de l'ensemble du personnel à l'utilisation et au respect strict des consignes du manuel. Carpentier (2004) suggère l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui ne constituent pas seulement un instrument au service du changement dans les organisations, mais les accompagnent et interagissent avec les transformations organisationnelles et constituent un moteur du changement puisque leur développement pousse les firmes à évoluer. Au delà de l'évolution organisationnelle, l'introduction des TIC contribue à enrichir les postes, permettre aux utilisateurs d'acquérir de nouvelles compétences et les motivent.

3.3 Rédaction du manuel de procédures

Dans la présente section nous évoquerons les rédacteurs, les phases et les règles de rédaction enfin le circuit de diffusion du manuel de procédures.

3.3.1 Les rédacteurs du manuel de procédures

Sow (2004:96) préconise que la description des procédures soit effectuée uniquement par les opérationnels, l'audit interne se limitant à la définition du cadre et de l'architecture et à la mise en forme finale du manuel. Henry et Monkam-Daverat conçoivent la rédaction du manuel de procédure comme un projet qui nécessite la mise sur pied d'une cellule projet. Ils estiment que pour aboutir à un document réaliste, le "bon" rédacteur devrait être choisi parmi les utilisateurs de base. Toutefois, le travail d'analyse et de rédaction exige des qualités de conceptualisation, voire des connaissances en organisation parfois difficile à trouver à la base. En pratique, les rédacteurs peuvent être choisis à un niveau intermédiaire parmi les cadres en hiérarchie directe avec les utilisateurs. Les rédacteurs ne disposant pas des compétences nécessaires, recevront une formation aux techniques d'interview, d'analyse et de rédaction. Ils rajoutent que le rédacteur d'une procédure ne doit y apporter aucune modification, ni ne prendre aucune mesure d'organisation. Quoique nous partagions les idées des auteurs suscités, nous estimons qu'il serait pertinent d'impliquer des rédacteurs ayant des compétences en organisation et audit interne. Cela permettrait d'insérer des points de contrôle interne en vue d'une meilleure maîtrise des risques. Il faudrait également apporter des améliorations organisationnelles aux procédures décrites par les opérationnels afin de parvenir à une meilleure cohérence de l'ensemble. Des consultants externes pourraient également apporter leur expertise, faire bénéficier le client des meilleures pratiques et d'un regard extérieur plus critique.

3.3.2 Les phases de rédaction

Selon Henry et Monkam-Daverat décomposent la rédaction d'un manuel de procédures en six étapes. Les trois premières sont regroupées dans la phase de préparation, qui consiste à dresser la liste initiale, définir un code de classement et préparer des dossiers par procédure. Les dernières sont la catégorie de l'enquête par procédure qui comprend l'établissement d'une description globale, la réalisation de l'interview et la rédaction ; et le contrôle de la validité des écrits.

3.3.2.1 La liste initiale des procédures

Elle consiste à réaliser l'inventaire des procédures que l'organisation envisage de rédiger. Elle est évolutive. La liste est ensuite répartie entre les rédacteurs afin qu'ils écrivent les procédures selon un ordre de priorités.

3.3.2.2 Le code de classement

A partir de la première liste, les procédures sont classées par sous-ensemble, famille, service ou direction. Ce regroupement est nécessaire afin de choisir un système de classement et de codification qui servira à la numérotation des fiches dans les manuels.

3.3.2.3 Les dossiers par procédure

Chaque rédacteur établit un dossier de travail par procédure. Ce dossier dénommé « la chemise procédure », comporte l'identification de la procédure (nom, numéro), les éléments d'enquête (nom du rédacteur, dates et états d'avancement), la liste des pièces du dossier (documents rédigés, diagrammes, imprimés, références) Henry et Monkam-Daverat (2002 : 84).

3.3.2.4 La description globale

Le rédacteur procède à un entretien préalable avec l'interlocuteur principal susceptible de lui fournir une vue d'ensemble, et lui permettre de contrôler l'identification de la procédure concernée (objectifs, spécificités, etc.)

3.3.2.5 Les interviews et la rédaction

Chaque rédacteur procède dossier par dossier, aux interviews nécessaires pour acquérir une connaissance précise de chaque procédure. Les entretiens sont suivis de travaux d'analyse et de rédaction. L'analyse d'une procédure consiste à évaluer son importance relative en partant des éléments quantifiés obtenus lors des interviews.

3.3.2.6 La validité des documents

Au premier stade, les documents rédigés sont validés par les utilisateurs. Ce stade est appelé validation initiale. Au cours du second stade, l'équipe projet procède à l'évaluation d'ensemble dite évaluation globale afin de s'assurer la cohérence globale du système de procédure. La fin

du processus est marquée par la diffusion du manuel. L'approche décrite ci-dessus est mise en œuvre dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédure global d'une organisation. La méthodologie est révisée dans le cadre de la rédaction du manuel de procédure d'un service ou d'un processus. Les révisions concernent l'élaboration de la liste initiale n'a plus lieu d'être ; de même que la validation globale du système des procédures.

Sow (2004) propose les étapes d'élaboration du manuel de procédure suivantes:

- La description par les opérationnels du traitement des opérations
- La définition par les auditeurs internes du cadre et de l'architecture du manuel de procédure
- Le recensement, l'identification et la codification des supports par les opérationnels avec l'aide de l'audit interne.
- La synthèse et la validation des avant-projets de manuels de procédure qui sont centralisés par l'audit interne et discutés en ateliers
- La rédaction du manuel de procédure, confiée à un comité composé des opérationnels et de l'audit interne.
- La mise en forme est du ressort exclusif de l'audit interne.
- L'approbation du manuel de procédure par la direction générale.

Nous pensons que la méthodologie proposée par Sow (2004) est appropriée dans le cadre de la rédaction du manuel de procédure d'un service ou d'un processus. Elle aboutit à un résultat appréciable, résultant de la collaboration étroite entre les services opérationnels et l'audit interne. Elle attribue un important rôle de conseil à l'audit interne qui se garde de la tentation de rédiger le manuel en lieu et place des opérationnels. L'audit interne devra détecter les zones de risques et chercher à les couvrir en introduisant des points de contrôle.

3.3.3 La diffusion du manuel de procédure

Il est important que les utilisateurs potentiels aient accès au manuel de procédures. SOW (2004) distingue deux niveaux de sensibilisation ; le premier comprend les directeurs et chefs de services, ils sont responsables de la mise en œuvre des procédures dans leurs centres de responsabilités. Le second consiste à diffuser le manuel à l'intérieur des directions et services. Le responsable peut animer des séminaires de formation internes de ses collaborateurs. L'audit interne peut être également sollicité pour l'animation des séminaires internes.

3.3.4 Les mises à jour

Le manuel de procédures doit s'adapter en permanence à l'évolution de l'organisation, aux nouveaux risques qui rendent obsolètes les mesures de contrôle interne. Sow (2004) suggère que la mise à jour soit préparée par le chef de la direction ou du service en charge de l'application de la procédure ou par l'audit interne. Il propose qu'elle soit précédée d'une note explicative claire et d'une note de procédure conforme au style du manuel de procédure. Nous pensons qu'il faudrait concevoir de nouvelles fiches de tâches qui remplacent les anciennes, sauf s'il s'agit d'une création. Henry et Monkam-Daverat (2002) proposent d'édicter une procédure rigoureuse de mise à jour qui comporte un circuit spécifique de préparation et de validation des nouvelles procédures. Cette étape doit être menée en étroite collaboration avec les utilisateurs qui sont les mieux placés pour déterminer les points de faiblesses et les améliorations à apporter. Henry et Monkam-Daverat (2002) suggèrent que les versions successives du manuel de procédures soient archivées et disponible en évitant scrupuleusement de laisser en circulation les versions qui n'ont plus cours.

3.3.5 Règles de rédaction

Dans l'optique de remplir les fonctions de mode d'emploi et de guide pour l'accomplissement des opérations, le manuel de procédures doit être rédigé dans un langage accessible pour tous (management, auditeurs, opérationnels). Il doit communiquer uniquement les informations utiles. Le libellé des tâches doit être ordonné, clair et sans équivoque. Le style de rédaction doit être simple, homogène et sans ambiguïtés ni confusions. Il convient d'utiliser des verbes d'action, mieux indiqués pour exprimer sans équivoque les tâches à accomplir.

Le rédacteur du manuel de procédures est confronté au choix du niveau de détail à adopter. Plus le texte est détaillé, plus la lecture est fastidieuse et le risque de ne pas retenir l'essentiel grand. *A contrario* un texte résumé donnera un sens sans ambiguïté. Pour résoudre la question du niveau de détail, il conviendra d'associer étroitement les utilisateurs aux travaux de rédaction ainsi que l'a recommandé Sow et Henry et Monkam-Daverat. Le point de vue des utilisateurs est plus pertinent pour trouver le niveau de détail adéquat.

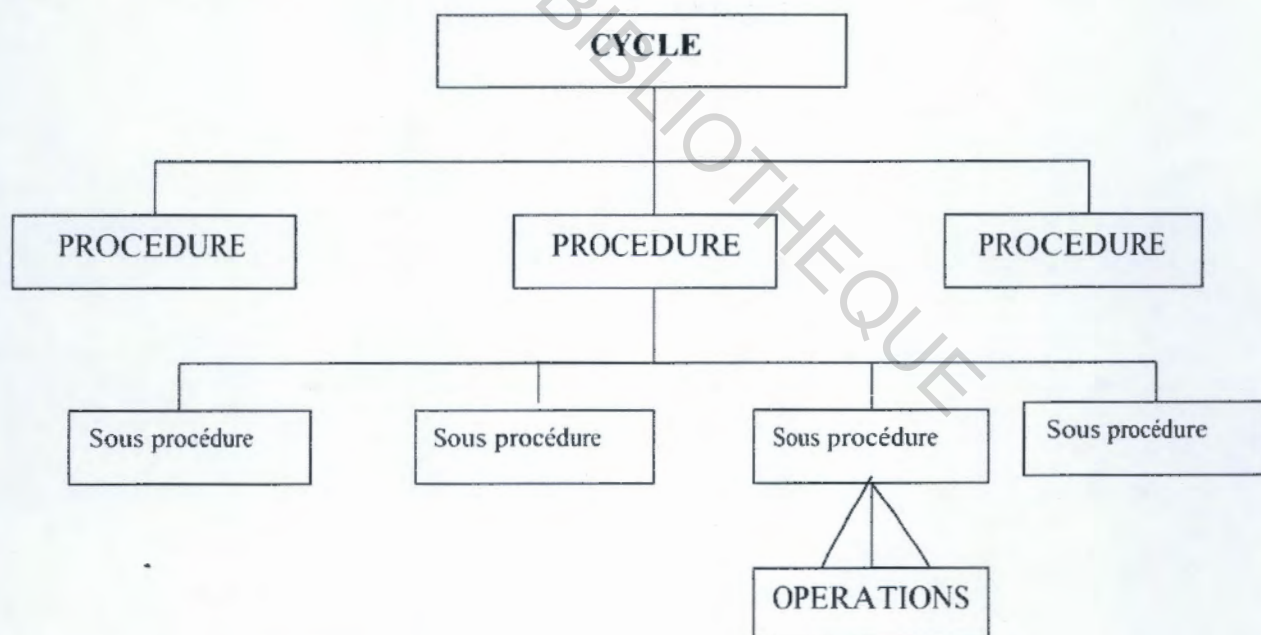
3.4 Structure et présentation du manuel de procédures

La structure du manuel de procédures et une ébauche des formes de présentation seront exposés dans cette partie.

3.4.1 Structure du manuel de procédures

Sow (2004) propose dans un premier temps la définition des cycles de l'organisation (paie, achat, vente etc.). Le cycle est ensuite découpé en procédure, chaque procédure divisée en sous procédures, et chaque sous procédure en opérations. Le modèle est représenté par l'architecture pyramidale ci-dessous. La proposition de Sow est une méthode pertinente de découpage du processus et permet de mieux appréhender la rédaction du manuel ; nous la retiendrons pour le modèle d'analyse en y apportant quelques modifications. Le modèle adopté est axé sur le découpage des activités en processus plutôt qu'en cycle, puis la division des sous procédures en tâches au lieu d'opérations.

FIGURE N° 5: Architecture classique de type pyramidal d'une procédure



Source: Ngary Sow, codex, p. 94

Diaz propose le canevas de rédaction procédure reprenant les paragraphes suivants :

- ✦ L'objet détermine la finalité de la procédure, il la justifie.
- ✦ Le domaine d'application : où ? , Quand ? , sur quoi l'objet de la procédure s'applique.

- ✦ Les équipements ou documents associés : ce sont les éléments auxquels il est fait appel pour le processus (matériels, mode opératoires, etc.).
- ✦ Les références : Normes internes et externes régissant la procédure.
- ✦ Le contenu : qui fait quoi et comment.
- ✦ Les annexes regroupent les documents joints à titre informatifs.

Selon Henry et Monkam-Daverat (2002 : 55-56), le manuel de procédures comporte trois (3) parties. La première comprend le sommaire et l'introduction générale du manuel. L'introduction rappelle les objectifs ayant conduit à la mise en place de l'outil et elle explique sa structure générale. Il convient d'accorder une mention particulière aux dispositions de mise à jour en répondant aux questions suivantes: qui ?, quand ?, comment ? La seconde partie du manuel est le corps central, il comporte la description synthétique de la procédure, un diagramme de flux et une fiche descriptive des tâches. La troisième partie fournit les documents annexes tels que les tables de données et les illustrations complémentaires. Des similitudes sont observées dans les modèles des auteurs cités.

3.4.2 Présentation du manuel de procédures

L'en-tête de chaque page du manuel est illustré dans le tableau ci-dessous, il contiendra les informations suivantes : les intitulés de la procédure, de la sous procédure et de l'activité, leurs références, le numéro de folio, le numéro de la version et la date de rédaction.

TABLEAU N°2 : En-tête du manuel de procédure

Folio :		PROCESSUS : achat de biens et services	
Réf.		Procédure	Version
		Sous procédure	Date

Source : Nous-mêmes

Les tâches sont décrites dans un tableau, présentés ci-dessous, qui comprend trois colonnes dont la première indique le responsable de la tâche, la seconde la description et la troisième les documents ou interfaces utilisées.

Tableau n° 3: Description des tâches

Responsable ou service en charge	Tâches à effectuer	Documents ou interfaces

Source : Nous-mêmes

CONCLUSION

Le manuel de procédures est un élément important du dispositif de contrôle interne de l'entreprise. Il contient les points de contrôle et de validation des tâches généralement effectuées par les superviseurs et managers. A l'instar de tout élément de contrôle interne, l'efficacité du manuel de procédures peut être contournée par des collusions. Les auditeurs internes devront soumettre régulièrement le manuel de procédures à des tests de permanence en vue d'évaluer l'exhaustivité de sa mise en œuvre. L'organisation devra sensibiliser les employés à l'éthique dans la gestion des affaires et spécifiquement dans la conduite des opérations d'achats.

CHAPITRE III : LE PROCESSUS ACHAT

Présent dans toutes les organisations, l'acte d'achat, représente une part importante du chiffre d'affaire de celles-ci ; 50 à 60 % selon Pincon (2004). En comptabilité il est matérialisé par les comptes 60 (achat de marchandises), 61 (autres achats) et 62 (services extérieurs). Pour Pincon (2004) l'achat est « l'acquisition d'un service ou d'un bien auprès d'un tiers moyennant une contrepartie en générale financière ». Cette définition généraliste pourrait amener à inclure les emprunts ; mais cette prestation fournie par les banquiers est plutôt l'exclusivité des services financiers sans la collaboration d'un autre service de l'entreprise. Bruel (1998) estime que la fonction achat est responsable de l'acquisition des biens nécessaire au fonctionnement de toute entreprise.

Nous retenons que le processus achat est l'ensemble des activités mises en œuvre par différents acteurs en vue de l'acquisition de biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. La fonction achat transcende l'idée réductrice d'approvisionnement en biens et services, ainsi Bruel et Petit (2005) pensent que la fonction achat peut contribuer de façon importante à la création de valeur, au lieu d'être confiné uniquement à un centre de coût axé sur des économies de court-terme.

Dans le présent chapitre, la problématique des achats et les étapes du processus achat seront détaillés.

4.1 Problématique des achats

Dela et Hassoun (2004) distinguent deux types d'achat. Les achats directs qui interviennent dans la production des biens et services vendus et les achats indirects qui ont pour objectifs de satisfaire les besoins liés au fonctionnement courant et les achats indirects également appelés frais généraux. Il faut rajouter que les types d'achat dépendent du secteur d'activité de l'entreprise (distribution, service, industrie, etc.). L'importance des achats au sein de l'organisation varie d'un secteur d'activité à l'autre. Ainsi les achats d'une entreprise industrielle (raffinerie, industrie chimique, etc.) constituent un enjeu stratégique et un levier important de productivité et de rentabilité. Pour les entreprises dont les achats ne constituent pas un enjeu stratégique, leur maîtrise est source d'économies substantielles. En vue de matérialiser ces économies, Dela et Hassoun (2004) proposent l'implémentation de la gestion de conformité. La conformité achat comprend un ensemble d'actions permettant d'aboutir à

trois principes essentiels qui génèrent des économies dans les achats indirects. Ces actions sont : l'achat chez les fournisseurs référencés, l'achat suivant des conditions tarifaires négociées et le respect des politiques de consommation (ou politique d'achat) définies au sein de l'entreprise. Il s'agit donc du respect de trois conformités : la conformité aux fournisseurs référencés, la conformité contractuelle, garantie que l'acte d'achat est couvert par un contrat et porte sur des biens et services dont le tarif a été négocié au sein de ce même contrat, et la conformité aux politiques d'achat c'est-à-dire le respect des procédures internes de communication de l'entreprise. La dernière conformité est la solution choisie pour la résolution du problème de recherche: la rédaction d'un manuel de procédure.

Le défi de la maîtrise du processus achat amène les entreprises à saisir l'opportunité présentée par le e-business, en mettant en œuvre des projets d'e-procurement. L'e-procurement est l'automatisation et la formalisation de la gestion des achats et des approvisionnements d'une entreprise par le biais de l'Internet. Selon une étude de Laub et al. (2002) le déploiement des projets e-procurement entraîne des dépassements budgétaires de 20 à 30 % de l'investissement initialement budgétisé. Ces dépassements et autres difficultés de mise en œuvre sont généralement dus à l'ignorance du rôle fondamentale de l'expertise humaine dans le processus achat. Pour conclure, Laub et al.(2002) estiment que même si l'entreprise doit capitaliser les outils existants et chercher à tirer parti des diverses options technologiques disponibles, elle doit également mettre en œuvre un plan de communication efficace et permanent entre les acteurs afin de respecter les attentes des uns et des autres, élaborer un type d'organisation mettant en relief les principales tâches et procédures à prendre en compte en procédant au découpage logique des postes et des attributions et promouvoir le développement et l'acquisition de compétences et d'expertise en matière d'achats.

Pour résumer, il faut accorder une place importante au facteur humain dans le processus achat. La valorisation du facteur humain n'exclut cependant pas les risques qui pourraient survenir lors du processus achat. Nathalie Diaz dresse dans le tableau ci-dessous les principaux risques liés au processus achat.

Tableau n° 4: Analyse des risques internes du processus Achat

Nature des risques	Risques engendrés
Risques financiers	• Coût total de l'achat • Change
Risques techniques internes	• Qualité du produit • Constance de la qualité • Compatibilité avec l'outil de production • Risques de conception (cahier de charges) • Compatibilités des moyens de conception
Risques de services	• Besoin en assistance technique • Possibilités d'essais • Formation du personnel • Service Après Vente • Transfert d'expérience
Risques de livraisons	• Ponctualité • Rapidité d'exécution
Risques liés au fournisseur	• Dépendance • Confidentialité des informations • Capacité d'adaptation requise • Accès à l'innovation

Source : Nathalie Diaz, <http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html>

Nous rajoutons aux risques financiers, les menaces suivantes : double facturation, règlements multiples d'un même achat, erreurs de facturation, défaut de conformité entre la facture et le bon de commande. Nous adjoignons également des risques juridiques à savoir l'identité juridique des parties cocontractantes, la responsabilité des parties, l'identification de la juridiction compétente en cas de litige, l'existence de clauses léonines et compromissaires.

Pour résorber l'exposition aux risques et réaliser des économies, certaines entreprises externalisent les achats. Selon Laub et Palmolungo (2003), 20 % des entreprises en Europe et aux Etats-Unis déclarent externaliser une partie de leur fonction achat. Les deux principales raisons avancées par les responsables achats sont : i) la réduction des coûts d'achat, notamment en réduisant les coûts de la catégorie et/ou du processus achat concerné ; ii) l'optimisation de la fonction achat. L'externalisation permet à l'entreprise de professionnaliser les fonctions maintenues en interne par un effet de focalisation et de spécialisation. L'étude de Laub et Palmolungo (2003) conclut que la plupart des entreprises expriment un niveau de satisfaction élevé suite à l'externalisation de la fonction achat. L'externalisation des achats est une pratique

d'avenir, car elle constitue un levier stratégique sur lequel les entreprises peuvent jouer pour renforcer leur avantage compétitif. La gestion des relations entre le donneur d'ordre et le sous-traitant constitue un facteur clé de réussite des projets d'outsourcing. Le projet doit faire l'objet d'une réflexion poussée en se posant des questions sur la catégorie de dépenses qui prêtent le mieux à externalisation, les objectifs recherchés en externalisant, les risques auxquels l'entreprise est exposée, exemple le risque de dépendance vis-à-vis du sous-traitant.

Pincon (2004) recommande la méthode OPERA pour optimiser la gestion des achats. Cette méthode s'inspire de l'analyse de la valeur, conçue pour les études produit, dont l'objectif est de réaliser des économies sur des charges connues ; et de la value engineering qui a pour objectif de trouver un optimum de qualité et de coûts entre diverses solutions. Le concept considère que les achats constituent une dépense indispensable devant être optimisée. Le juste besoin doit occasionner la juste dépense. Ainsi, le besoin des utilisateurs doit être anticipé et correctement exprimé, il représente l'évènement déclencheur du processus. En dépit de théories et pratiques abondantes sur la gestion des achats, nous retenons pareillement à Laub et al. (2002) que le facteur humain est le plus important dans la mise en œuvre de tout système de management. L'entreprise doit disposer de cadres de haut niveau capables de mettre en œuvre les stratégies de gestion optimale des achats. Les ressources humaines de qualité doivent se retrouver dans toutes les directions et services car certains achats représentant des sommes importantes sont pris en charge par des services spécialisés. Ainsi, les assurances traitées par les services juridiques ou le risk manager ; les espaces publicitaires, par le service communication ; la publicité financière par le secrétariat général ou le responsable communication. (Pincon, 2004)

4.2 Description des activités du processus achat

Nous procédons au préalable à l'identification des acteurs impliqués dans le processus achat puis définissons ses grandes lignes.

4.2.1 Les intervenants

Bruel (1998: 51) définit quatre (4) catégories d'intervenants. Ce sont :

- les utilisateurs (service production, service entretien, services fonctionnels etc.)
- les prescripteurs souvent différents des utilisateurs (bureau des méthodes, service organisation etc.)

- les décideurs sans lesquels l'achat ne serait pas matérialisé par une commande (services financiers, service achat, directeur général)

Pinçon (2004) distingue dans le cas d'un achat classique les intervenants suivants :

- le demandeur principal (ou donneur d'ordre technique) à l'origine du déclenchement du processus achat, il émet le besoin ;
- le décideur qui donne son accord pour le déclenchement du processus ;
- le responsable de projet achat (ou donneur d'ordre technique), garant du processus ;
- l'acheteur qui appartient au service achat et dont le rôle varie de responsable projet à 'boîte aux lettres' selon les achats, les sites ; les organisations ;
- les demandeurs secondaires qui expriment également des attentes par rapport à l'achat.

On retrouve des similitudes entre les intervenants décrits par les auteurs suscités quoique Pinçon (2004) opte plutôt pour une approche projet. Néanmoins, nous désapprouvons l'absence d'acteurs supports (comptable, trésorier, contrôle qualité etc.) dans les énumérations de Pinçon et Bruel, parce que le processus achat débute lors de l'expression du besoin s'achève au règlement définitif de la facture.

4.2.2 Les activités du processus achat

Bruel (1998 : 111) définit les étapes – type d'un processus achat :

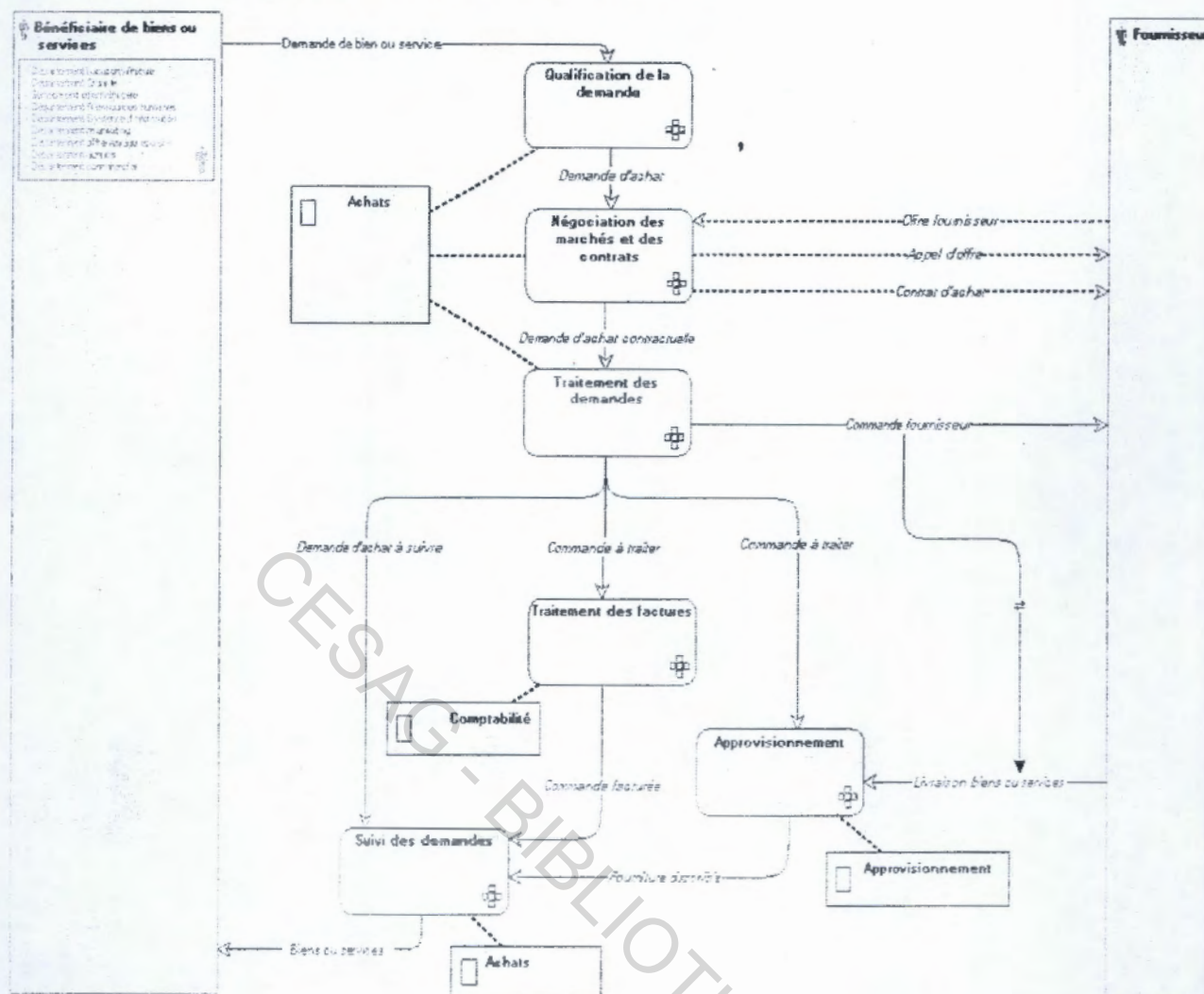
- Emission du besoin ;
- Vérification ;
- Evaluation et sélection des fournisseurs ;
- Passation de la commande ;
- Suivi de la commande ;
- Réception de la livraison ;
- Inspection qualitative et quantitative ;
- Vérification de la facture et règlement ;
- Archivage de la commande ;

Diaz décrit de manière plus détaillée les étapes du processus achat:

- 1/ Apparition du besoin
- 2/ Définition du besoin
- 3/ Traitement de la demande d'achat (avant de approvisionnement)

- 4/ Demande d'offre
- 5/ Dépouillement des offres et sélection
- 6/ Prise de contact avec le fournisseur
- 7/ Négociation
- 8/ Etablissement de la commande
- 9/ Confirmation du fournisseur
- 10/ Vérification de l'accusé de réception
- 11/ Suivi de la commande et gestion des relations
- 12/ Réception et contrôle
- 13/ Traitement de la facturation
- 14/ Règlement
- 15/ Suivi des litiges
- 16/ Evaluation

Le modèle défini par Diaz est retenue pour la description des étapes car il énumère avec exhaustivité les étapes des achats et prévoit le suivi des litiges.

Figure n°6: Représentation des étapes d'un processus achat

Source : <http://www.bpmis.info/bpm-exemples/referentiel/MEGA/PAGES/293829654227017D.HTM>

Cette représentation illustre les étapes classiques du processus achat en exposant les flux d'informations. Les trois modèles présentent des similitudes.

CONCLUSION

Les achats peuvent constituer un levier important de productivité et de rentabilité de l'entreprise. La maîtrise des achats génère d'importantes économies et constitue un enjeu stratégique dans certains secteurs d'activités (industrie automobile, pétrolière). Pour bénéficier de ces gains, l'entreprise doit disposer de collaborateurs de haut niveau capable de mettre en œuvre des stratégies d'optimisation. La fonction achat est en amont de la chaîne de valeur. Le succès ou l'échec des approvisionnements conditionne et influence les processus de production, et de distribution.

CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche décrit le cheminement suivi par le chercheur pour réaliser son étude. A la suite du modèle d'analyse, nous présenterons les outils de collecte de données et les outils de traitement de ces données.

4.1 : Modèle d'analyse

- 1/ L'entretien préalable
- 2/ L'étude de l'existant
- 3/ Interview / entretien avec les acteurs
- 4/ Description / représentation du processus achat
- 5/ Validation du diagramme avec les personnes interviewées
- 6/ Validation du diagramme par les acteurs du processus
- 7/ Rédaction du manuel de procédure
- 8/ Validation initiale pour les personnes interviewées et des acteurs du processus
- 9/ Validation globale par la direction générale
- 10/ Diffusion du manuel de procédure.

1/ L'entretien préalable

Il s'agit d'une prise de connaissance préalable. L'entretien est conduit de manière non directif, en posant des questions ouvertes en vue de découvrir le sujet. Il permet de contrôler les identifiants (bornes, acteurs, lieux etc.), de dessiner un premier diagramme et d'établir la liste des personnes à interviewer au cours des entretiens à venir. Dans le cadre de la recherche, l'entretien préalable est réalisé avec le Directeur des Ressources Humaines et financières. Ce choix est motivé par le fait que le directeur des ressources humaines et financières est le supérieur hiérarchique du chef comptable et du responsable du patrimoine, personnes clés du processus. A ce titre, il peut être considéré comme pilote du processus. Le questionnaire a été administré par nous-mêmes.

2/ L'étude des procédures existantes

Elle est effectuée en examinant les documents ayant servis aux achats effectués par l'Agence, à savoir les factures, reçus de paiements, bon de commande, etc. L'analyse documentaire permet

de retracer le circuit des factures et autres documents utilisés dans la procédure. Nous en déduisons la grille d'analyse des tâches à partir de laquelle les faiblesses énumérées dans le chapitre 3 de la deuxième partie ont été relevées.

3/ L'entretien avec les personnes identifiées

L'entretien approfondi comprend alternativement des questions ouvertes en vue de découvrir le sujet et les questions fermées pour obtenir des précisions. Les répondants ont été identifiés à partir de l'entretien préalable et de l'analyse documentaire. Il s'agit du chef comptable, du responsable patrimoine et du directeur des études, de la programmation et des statistiques. Le questionnaire a été administré par nous même.

4/ La description du processus

Le processus achat est présenté à l'aide des flowchart et d'un logigramme.

5/ Validation initiale de la représentation du processus

Les personnes interviewées les parties prenantes au processus procèdent à la validation initiale en consultant le flowchart. La technique du feed-back correctif est utilisée, elle consiste à corriger des documents après évaluation et prise en compte des suggestions apportées par les personnes consultées.

6/ La détermination des objectifs de contrôle interne

L'évaluation de la procédure existante permet de déceler les faiblesses de contrôle interne qui guident la détermination des objectifs de contrôle interne.

7/ Rédaction du manuel de procédure

La rédaction du manuel de procédure est réalisée en utilisant les techniques de rédaction édictées au chapitre 3 de la première partie.

8/ Validation initiale

Le manuel de procédure est soumis aux personnes interviewées et aux intervenants. La technique du feedback correctif est utilisée pour intégrer les suggestions éventuelles.

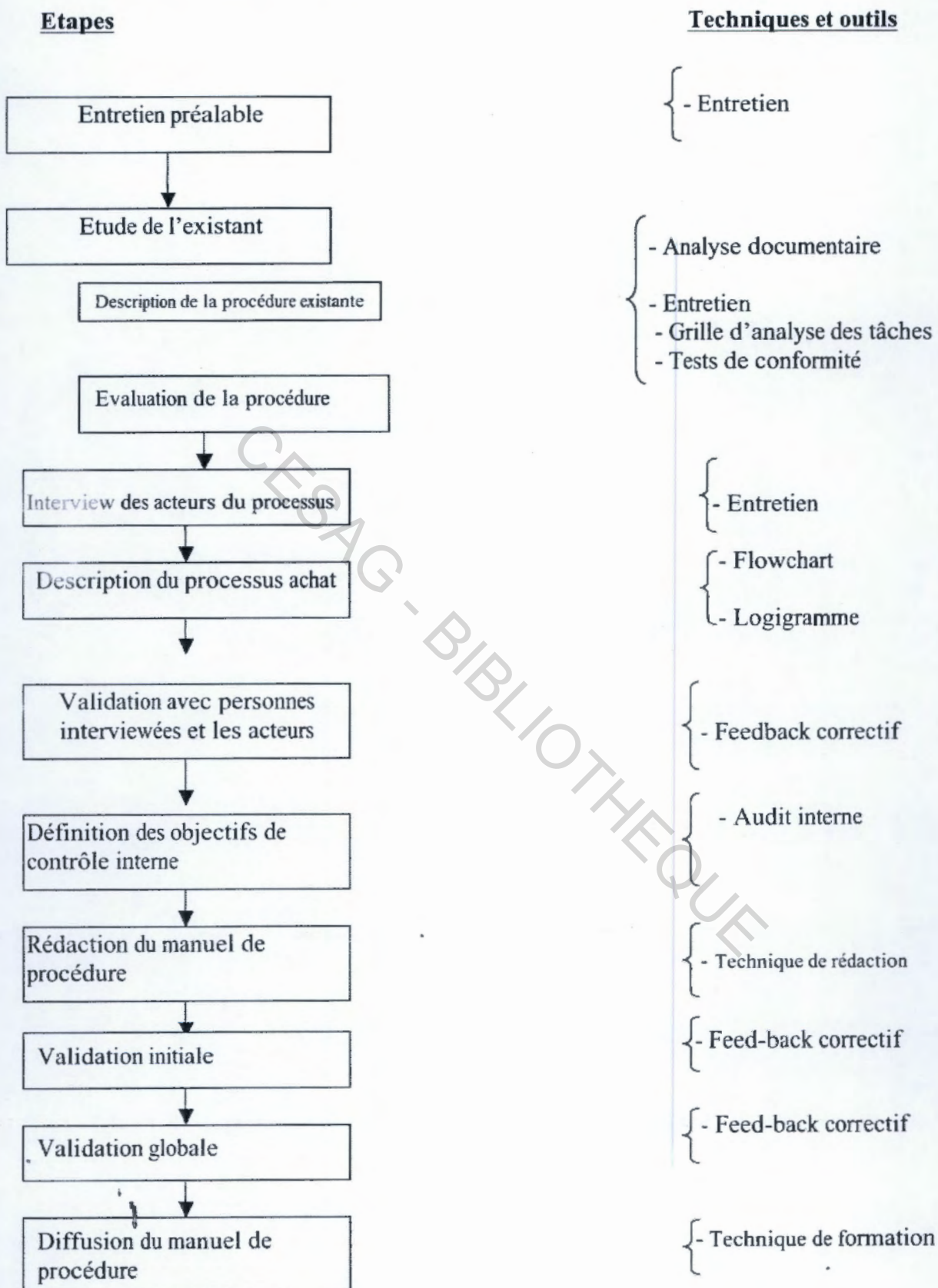
9/ Validation globale

Le manuel de procédure est soumis à la direction générale qui en prend et suggère des éventuelles modifications. A la fin de cette étape, la direction accepte le manuel de procédure qui est ensuite diffusé.

10/ Diffusion

Cette étape marque la fin du processus d'élaboration du manuel de procédure. L'ensemble des utilisateurs potentiels doivent y avoir un accès facile et direct. La liste de diffusion doit être enregistrée et suivie. La figure ci-dessous représente le modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n° 7 : Modèle d'analyse

Source : Nous-mêmes

4.2 : Collecte des données

La collecte des données est une étape essentielle du travail de recherche, elle permet de recueillir les données permettant de rejeter ou confirmer les hypothèses de départ de l'étude et d'en tirer les conclusions qui s'imposent. La collecte de données est une activité importante de la rédaction du manuel de procédure qui doit refléter en tout point de vue ce qui est au lieu de ce que l'on pense qu'il devrait être.

4.2.1 Les outils de collecte de données

Les outils de collecte de données sont présentés ci-dessous.

4.2.1.1 L'interview

C'est un entretien effectué en vue de réunir les informations traitées ou publiées. Cette technique permet de collecter des informations pertinentes et d'avoir une idée univoque des pratiques en matière d'achat et des attentes du nouveau manuel de procédure.

4.2.1.2 L'entretien

Selon Olivier Lemant (1995 : 181), un entretien est « une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement :

- Informations factuelles : communication des données chiffrées sur un marché, une affaire, présentation d'un document etc. ;
- Eléments d'analyse : expression par l'audité de ses préoccupations par rapport à des faits constatés ;
- Eléments de jugement : appréciation d'un fait dans son environnement, commentaire d'un résultat, mise en évidence d'une situation exceptionnelle. »

4.2.1.3 L'analyse documentaire

Elle consiste à analyser les factures et retracer leur parcours au sein de l'entreprise, et exploiter le guide de la direction de l'Economie qui recense les directives en vigueur dans les sociétés d'Etat pour l'exécution budgétaire des dépenses.

4.3 Outils de traitement des données

Les données collectées à l'issue des entretiens et analyses documentaires sont traitées à l'aide d'outils tels que le flowchart, le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches en vue de tirer des tendances et améliorer le processus étudié.

4.3.1 Le flowchart

Le flowchart est un diagramme permettant la représentation d'un processus ou d'un algorithme. Il facilite la visualisation des processus, leur compréhension et améliore l'analyse en vue de déterminer les failles ou les goulots d'étranglement.

Il permet d'illustrer des processus à l'aide de signaux significatifs : rectangles, losanges, parallélogrammes, etc. reliés entre eux par des traits fléchés ou non. C'est un outil de contrôle qui assure la bonne compréhension des explications fournies par les acteurs d'un processus et sert à rapprocher les informations fournies par différentes sources.

Le flowchart est utile pour simplifier la représentation de processus et d'opérations complexes, il favorise la lecture et la mémorisation visuelle. A contrario, il ne fournit pas de détails d'exécution.

4.3.2 Le questionnaire de contrôle interne

C'est un outil de diagnostic qui permet de déterminer les forces et faiblesses d'un processus. Le questionnaire de contrôle interne est conçu pour évaluer les processus. Ainsi, il existe un questionnaire d'évaluation du contrôle interne financier, questionnaire relatif à l'analyse et la maîtrise des risques, questionnaire de contrôle interne, des ventes, achats, gestion des stocks, etc.

Le questionnaire de contrôle interne est administré à l'ensemble des acteurs du processus achat, et présenté en annexe.

4.3.3 La grille d'analyse des tâches

Elle donne la photographie de la répartition du travail au sein de l'organisation. La grille d'analyse des tâches facilite la détection des fonctions incompatibles, et le non respect du principe de séparation des tâches d'exécution et de contrôle.

CONCLUSION

La méthodologie utilisée a permis, en dépit de difficultés liées à la disponibilité des archives, de recueillir et traiter des données pertinentes pour la rédaction d'un manuel de procédure. Le modèle est cependant limité par la non-utilisation de techniques quantitatives de gestion parce que les données collectées sont essentiellement qualitatives et par le nombre de personnes interviewées, la qualité des répondants ayant été privilégiée au nombre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les travaux de la partie théorique confirment que la mise en œuvre de l'approche processus, supportée par un manuel de procédure revêt un enjeu majeur pour les organisations. Il constitue un excellent outil de contrôle interne, et contribue à la formation des collaborateurs.

Les facteurs clés de succès de l'implémentation d'un manuel de procédure sont l'implication et le soutien de direction générale, l'instauration d'une collaboration étroite entre le comité de rédaction ou le rédacteur et les acteurs opérationnels, détenteurs d'informations pertinentes sur les activités.

L'importance stratégique de la fonction achat est affirmée car elle représente 50 à 80% des coûts (directs et indirects) du compte de résultat selon les entreprises industrielles, de distribution ou de services (Bruehl et Petit, 2005). Il convient par conséquent de bien négocier tout changement organisationnel concernant cette fonction, il pourrait conduire à l'optimisation de la fonction, ou *a contrario* plomber les comptes et allonger les délais de livraison des biens et services.

DEUXIEME PARTIE

REDACTION D'UN MANUEL DE PROCEDURE :

CAS DU PROCESSUS ACHAT DE L'AGETU

**CHAPITRE 1 – Présentation de
l'AGETU**

**CHAPITRE 2 – Description et
évaluation de
l'existant**

**CHAPITRE 3 – Description du
processus
Achat**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le manuel de procédure facilite l'assimilation des tâches aux parties prenantes d'un processus et sert d'outil de référence aux organisations engagées dans un processus de certification. Il contribue à l'amélioration continue des processus par le biais des mises à jour régulières. La différenciation des concepts de processus et procédure s'avère nécessaire. Une procédure est la formalisation écrite d'un processus, partant il convient de décrire le processus avant de rédiger le manuel de procédure dudit processus.

La seconde partie est consacrée aux descriptions des activités de l'agence des transports urbains et du processus achat et à la présentation du manuel de procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'AGENCE DES TRANSPORTS URBAINS **(AGETU)**

Dans le présent chapitre présente l'AGETU et expose son cadre organique et fonctionnel.

1.1 Présentation de l'AGETU

Les bailleurs de fonds (Banque Mondiale et l'Agence Française de Développement) ont suscité la mise en place d'un nouveau cadre institutionnel de régulation des transports terrestres. Cela s'est traduit par l'ordonnance n°2000-67 du 09 février 2000 déterminant les principes fondamentaux du régime des transports terrestres.

De ce texte découle le décret n° 2000-99 du 23/02/2000 portant création et organisation de l'AGETU et le décret n°2000-101 du 23 février 2000 portant organisation des transports publics urbains et routiers non urbains de personnes

L'Agence des Transports Urbain (AGETU) est une Société d'Etat créée le 23 février 2000 par le décret N° 2000-99 du 23/02/2000 et régie par la loi n° 97-519 du 04 septembre 1997 portant définition et organisation des sociétés d'Etat. Le capital social est de 300.000.000 FCFA entièrement détenu par l'état de Côte d'Ivoire.

Le siège social de l'AGETU est sis à Williamsville, route du Zoo. Son objet est l'organisation, la coordination et le contrôle des services de transport public urbain de personnes sur son territoire d'activités qui couvre la ville d'Abidjan et les communes environnantes d'Anyama, de Bingerville, de Grand-Bassam, de Dabou, de Songon et de Jacqueville.

L'AGETU est chargée d'accomplir deux types de missions ; primo les missions d'études et secundo les missions de réglementation et de gestion des opérations de transport. Il en découle les principales missions suivantes:

- la définition des réseaux de services de transports urbains, leurs modalités techniques d'exploitation ainsi que l'élaboration des titres de transports urbains ;
- la délivrance des autorisations relatives aux services de transport urbain de voyageurs et la tenue du registre des transporteurs agréés (inscriptions, modifications, radiations).
- l'approbation et l'harmonisation des tarifs ;

- l'élaboration et la publication des appels d'offres pour le choix de prestataires du service public de transport urbain de personnes dans le périmètre défini, l'évaluation des offres, la rédaction des conventions et des cahiers de charges, la passation et le contrôle de l'exécution de ces conventions ;
- l'étude et la programmation des infrastructures spécifiques au transport public urbain notamment les couloirs réservés, les gares routières, les aires de stationnement et les stations de taxis ;
- La coordination du stationnement et de la circulation ;
- l'identification des contraintes de service public et la proposition, le cas échéant, des compensations financières ;
- élaboration des critères d'accès à la profession de transporteurs publics de personnes.

Les principales activités de l'AGETU sont :

- ▶ La tenue du registre des transporteurs (inscriptions, modifications et radiations). Les conditions et modalités d'inscription au registre sont établies par l'arrêté n° 0287/MT/CAB/du 05 février 2002.
- ▶ La délivrance des titres de transport. Les conditions d'établissement et de délivrance des titres de transport sont fixées par l'arrêté n°030/MT/CAB/du 05 février 2002. Il permet aux usagers d'effectuer le transport public de personnes par voie terrestre et maritimes des personnes sur le périmètre de compétence de l'AGETU.
- ▶ La réglementation et la gestion des opérations de transport urbain dans son périmètre de compétence.

1.2 Organisation et fonctionnement

L'objet de la section est la présentation de l'organigramme de l'AGETU, suivi de celle des entités et la description de leur mode de fonctionnement.

1.2.1 Cadre Organique

Le cadre organique de l'AGETU est défini par l'organigramme et présenté plus loin dans ce chapitre.

1.2.2 Attribution et Fonctionnement

Les organes de fonctionnement de l'AGETU, leurs missions et fonctionnement son exposés.

1.2.2.1 Conseil d'administration

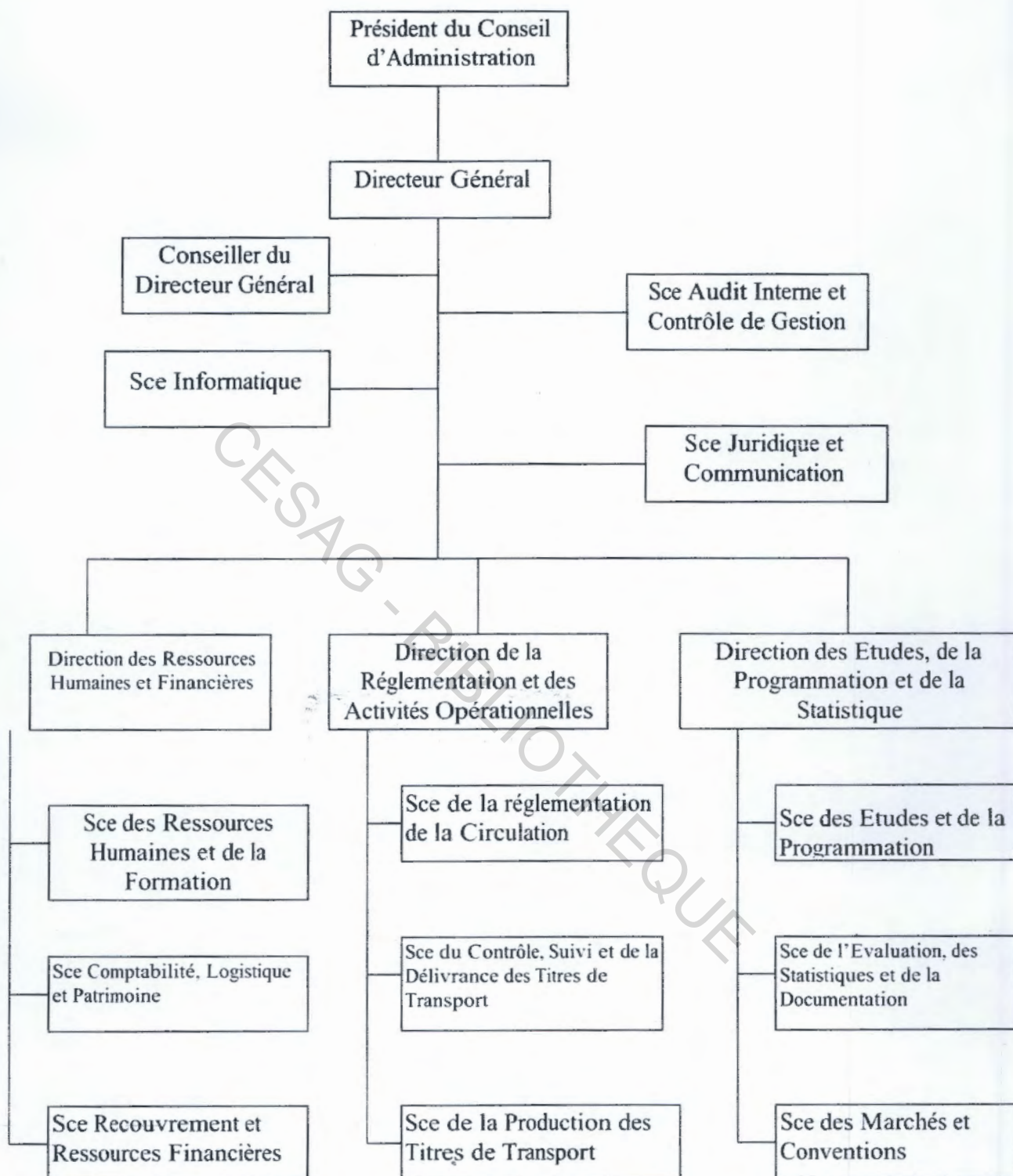
Il compte douze (12) membres et regroupe les acteurs du périmètre de compétence de l'AGETU, notamment les ministères des transports, de la sécurité, de l'économie et des finances ; les collectivités territoriales, les transporteurs, la chambre de commerce et d'industrie, les consommateurs et les concessionnaires du service public de transport urbain.

1.2.2.2 Direction Générale

La direction générale est composée du Directeur Général, son conseiller et des services rattachés à savoir le service juridique et de la communication, le service informatique et le service audit interne et contrôle de gestion.

1.2.2.2.1 Le Directeur Général

Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il est chargé de la gestion courante de la société et exerce son autorité sur l'ensemble du personnel et des services. Il assure en outre la coordination et la cohésion de l'ensemble des activités des services, définit et soumet à l'approbation du conseil, les orientations générales, la stratégie de développement, les budgets de fonctionnements et d'investissements.

Figure n° 8 : Organigramme de l'AGETU

Source : Agence des transports urbains

1.2.2.2.2 Le conseiller du Directeur Général

Il assiste le directeur général dans sa mission, prépare le tableau de bord de suivi des activités sur la base d'indicateurs de performance mis à jour en collaboration avec les directions et services concernés et conçoit en collaboration avec les directions les documents et rapports nécessaires aux réunions du conseil d'administration.

1.2.2.2.3 Le service juridique et de la communication

Le service est chargé de définir la stratégie de communication et de relation publique sur les plans internes et externes afin de promouvoir une bonne image de la société. Il contribue à la mise en place, au lancement et au suivi des campagnes multimédia, prépare les séminaires, réunions et les différentes communications (rapports, discours etc.), assiste la direction générale sur les questions juridiques, et les contentieux et conçoit en relation avec les directions et services, les textes relatifs aux arrêtés ou décisions.

1.2.2.2.4 Le service Informatique

Il s'occupe de la gestion du parc informatiques et logiciels de la société, du suivi et de l'application de la politique générale d'informatisation, de la sécurité informatique des données, et de la conception du plan directeur informatique.

1.2.2.2.5 Le service audit interne et contrôle de gestion

Il est chargé de réaliser les missions d'audit interne, de l'évaluation de la performance, la mise en place de tableaux de bord et d'outils de suivi budgétaire.

1.2.2.3 La Direction des Ressources Humaines et Financières

Elle assure l'administration et la gestion du personnel, définit et met en œuvre la politique de formation de l'Agence, conçoit et met en œuvre la politique sociale, recouvre les recettes, assure la gestion optimale des ressources et l'équilibre financier, gère le portefeuille des investissements, supervise et coordonne les opérations financières, participe à la négociation des marchés et contrats de fournitures ou prestations de services avec les tiers en collaboration avec le service des Marchés et Conventions, prépare le budget, et produit les états financiers.

La Direction compte : le service des ressources humaines et de la formation, le service de la comptabilité et des ressources financières, le service du recouvrement, de la logistique et du patrimoine. Elle gère également la cellule courrier.

1.2.2.3.1 Le service des ressources humaines et de la formation

Il est chargé d'administrer et de gérer le personnel, mettre en œuvre le dialogue social permanent, traiter la paie, de préparer les dossiers de mutations, de nominations, de distinctions honorifiques ainsi que les dossiers disciplinaires, de suivre les dossiers d'accidents de travail, de maladies et de retraite, et de planifier et coordonner les activités de formations et de stages du personnel.

1.2.2.3.2 Le service de la Comptabilité, de la Logistique et du Patrimoine

Le service est chargé de :

- . la gestion comptable, budgétaire et financière,
- . garantir la fiabilité de la comptabilité générale et des états financiers produits en conformité avec le SYSCOHADA,
- . déterminer les objectifs et indicateurs de gestion,
- . gérer la trésorerie,
- . la conception de la politique de gestion de l'ensemble du patrimoine mobilier et immobilier.

1.2.2.3.3 Le service du recouvrement et des ressources financières

Ce service est chargé du recouvrement des taxes et redevances dues au titre de l'organisation des transports urbain du périmètre de l'AGETU. Il doit suivre le recouvrement des créances.

1.2.2.4 La Direction de la Réglementation et des Activités Opérationnelles

Elle a en charge le contrôle de la réglementation, la gestion du trafic, de la circulation et des opérations de transport. Elle comprend trois (3) services.

1.2.2.4.1 Le service de la Réglementation et de la Circulation

Il est chargé de coordonner la circulation et le stationnement et de veiller au respect de la réglementation en vigueur par les transporteurs individuels en rapport avec les services de police, de participer à la lutte contre les pollutions générées par la circulation automobile.

1.2.2.4.2 Le service du contrôle et du suivi de la délivrance des titres de transports

Il est chargé de traiter les demandes d'inscriptions ou d'autorisations de transport, de tenir le registre des transporteurs agréés (inscription, modification et radiation), de recenser, de identifier les opérateurs de transport par catégorie (chauffeurs, apprentis, coxers, etc.)

1.2.2.4.3 Le service de la production des titres de transports

Il est chargé de produire et délivrer les titres de transport.

1.2.2.5 La direction des études, de la programmation et des statistiques

Cette direction dispose des services suivants : le service des études et de la programmation, le service de l'évaluation, des statistiques et de la documentation et le service des marchés et conventions.

1.2.2.5.1 Le Service des Etudes et de la Programmation

Il est chargé de l'identification, de la préparation, du suivi et/ou de l'élaboration des études de transports et infrastructures des transports urbains, l'élaboration des critères d'accès à la profession de transporteurs publics urbains, l'identification des contraintes de service public éventuelles et la proposition le cas échéant des compensations financières, de la supervision de toutes les études confiées à des consultants extérieurs, de la définition des réseaux de services de transports urbains, leurs modalités techniques d'exploitation ainsi que l'élaboration des plans de transports urbains et la gestion des plans de circulation.

1.2.2.5.2 Le Service de l'Evaluation, des Statistiques et de la documentation

Il tient les statistiques du secteur, gère les ressources documentaires, et numérise le classement, l'archivage et la recherche documentaire des dossiers de demande d'autorisations de transports.

1.2.2.5.3 Le Service des Marchés et Conventions

Il est chargé de la rédaction, la gestion et du contrôle de l'exécution des conventions et cahiers de charges, de la coordination et de l'arbitrage de la répartition des recettes des titres de transport en cas d'intégration tarifaire entre les opérateurs, de veiller à la coordination entre les différents modes des transports, de préparer les dossiers d'appels d'offres et de marchés, d'analyser les offres et de rédiger les procès verbaux de jugements, de suivre l'exécution des marchés, et de préparer les demandes d'agrément des fournisseurs en tenant compte de leur taille et de leur superficie financière.

CONCLUSION

Nous découvrons à travers ce chapitre les structures de l'AGETU, semblables à celle de la plupart des structures organisationnelles. La répartition des pouvoirs à travers plusieurs niveaux hiérarchiques nécessite la formalisation des procédés par l'introduction de manuels de procédures.

CHAPITRE II : EVALUATION DU PROCESSUS ACHAT

Le chapitre est consacré à la description du processus achat, préalable à son évaluation qui consistera à en relever les forces et faiblesses.

2.1 : Description des procédures existantes

En l'absence de procédure écrite, nous avons procédé à des entretiens avec différents responsables en vue de collecter les éléments permettant de produire une description narrative de la procédure.

Description narrative :

Chaque responsable d'unité organisationnelle exprime souvent oralement son besoin au responsable du patrimoine. Celui-ci les compile et les soumet par écrit au directeur des ressources humaines et financières (DRHF). Le DRHF communique les différents besoins au directeur général qui approuve la commande le plus souvent oralement.

Le DRHF contacte un fournisseur qui réalise la prestation, il délivre souvent un bon de commande, dans certains cas la commande est orale. Les biens livrés sont réceptionnés par le responsable patrimoine qui vise le bon de livraison.

Les factures sont reçues par la direction générale qui les accepte après consultation du DRHF. Le responsable du patrimoine ou souvent le DRHF établit la liste des fournisseurs à régler qu'ils transmettent au chef comptable afin qu'il prépare les moyens de paiement. Les fournisseurs sont ensuite contactés par le comptable en charge des fournisseurs qui leur remet le moyen de paiement (chèque ou espèces).

2.2 Evaluation de l'existant

L'évaluation s'effectue à l'aide de la grille d'analyse des tâches. La grille est présentée en annexe. Les résultats de l'évaluation sont consignés dans le tableau ci-dessous qui relève les forces et faiblesses.

Tableau n° 5: Evaluation de l'existant

Forces	Faiblesses
‣ Contrôle systématique effectué par les supérieurs hiérarchiques sur l'ensemble les opérations d'achat. ‣ Identification d'un responsable pour toutes les questions relatives aux achats i.e. le responsable du patrimoine	‣ Absence de procédures formalisées du processus achat ‣ Cumul des fonctions au niveau du responsable du patrimoine. ‣ Les documents utilisés ne sont ni pré imprimés, ni pré numérotés. ‣ Pas de mise en concurrence systématique de plusieurs fournisseurs au cours des achats. ‣ Absence de modèle de demande d'achat, bon de commande, demande d'offre et bon de réception. ‣ Archivage défaillant des documents utilisés. ‣ Absence de contrôle des factures (calcul arithmétique, éléments de la facture conforme aux exigences du bon de commande, etc.) ‣ Pas d'édition systématique de bons de réception

Source : Nous-mêmes.

Les faiblesses sont analysées dans le tableau ci-dessous, il recense les risques auxquels l'entreprise est exposée.

Tableau n° 6 : Analyse des faiblesses de contrôle interne

FAIBLESSES	RISQUES
• Absence de procédure formalisée	▪ Difficulté d'effectuer des contrôles, détecter des erreurs et d'établir les responsabilités en cas de malversations. ▪ Interférence et doublons dans l'exécution des tâches.
• Cumul de fonctions au niveau responsable du patrimoine.	▪ Difficultés de contrôle ▪ Concentration de fonctions incompatibles
• Les documents utilisés dans la procédure ne sont pas formalisée ; ils ne sont ni pré imprimés, ni pré numérotés	▪ Difficulté à effectuer des contrôles séquentiels ▪ Perte de certaines informations dans l'expression des besoins
• Pas de mise en concurrence systématique des fournisseurs	▪ Absence d'économie sur les achats ▪ Risque de corruption du responsable chargé de choisir le fournisseur.
• Archivage défaillant des documents utilisés	▪ Risque de perte de documents (facture, bon de commande) ▪ Risque de non traçabilité des opérations ▪ Risque d'inefficacité des contrôles a posteriori. ▪ Risque de non détection de fraudes ▪ Risque de non règlement de certaines factures ▪ Risque de règlement double de factures
• Absence de contrôle des factures (calcul arithmétique, conformité des exigences au bon de commande)	▪ Risques d'erreurs sur le montant des factures ▪ Risques d'enregistrement de montants erronés en comptabilité ▪ Risques de valorisation erronée des actifs ▪ Risque de non-conformité des achats par rapport au besoin.
• Pas d'édition systématique de bons de réception	▪ Risques de réception de biens non commandés

Source : Nous-mêmes.

Conclusion

L'analyse du processus achat révèle de nombreuses vulnérabilités susceptibles d'exposer l'entreprise à des risques pouvant compromettre la continuité de l'exploitation au regard de l'importance des dépenses d'acquisition de biens et services. Ces constats justifient la formalisation du processus à travers le manuel de procédure. Nous décrirons dans le chapitre suivant le processus achat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : DESCRIPTION DU PROCESSUS ACHAT

La description du processus achat débutera par l'identification des éléments descriptifs, suivra la présentation du diagramme de circulation des documents et enfin le logigramme de description.

3.1 Caractéristiques du processus

Selon la classification de la norme ISO 9000 : 2000, le processus achat est un processus support qui sert à "nourrir" les autres, il fournit des biens et services aux autres composantes de l'organisation. Les éléments ayant servi à la définition des éléments caractéristiques du processus ont été collectés après analyse du questionnaire présenté en annexe.

Eléments descriptifs du processus

- ***Finalité*** : Obtenir des biens et services au profit de l'AGETU

Bénéficiaires : AGETU, Services demandeurs, Agents.

- ***Eléments d'entrées***

Exigences des bénéficiaires : Quantité et qualité commandée – Temps de livraison le plus court possible.

Indicateurs de performance du processus : Respect des spécifications différents besoins – délai de traitement de chaque étape – délai d'aboutissement du processus – Economies réalisées – Qualité des prestations – Différences entre la facture et le bon de commande – Nombre d'incidents avec les fournisseurs – Nombre de double paiement.

Eléments déclencheurs du processus : Emission du besoin – Mise au rebut d'une immobilisation – Destruction d'un actif – Atteinte du stock de sécurité.

Fournisseurs d'éléments déclencheurs : Agents – Comptabilité – Gestionnaire de stock – Directeurs – Directeur général – Comité de direction.

Exigences du processus par rapport :

Aux données d'entrée : Les dépenses doivent être budgétisées – Le

Déclenchement du processus nécessite des

Autorisations préalables – Les besoins doivent être

clairement exprimés – Expression exhaustive des besoins

Aux fournisseurs : Conformité des éléments de la facture au bon de

commande – Capacité technique et financière – Expertise et

expérience dans le métier – Conformité des livraisons au bon de

commande – respect de la qualité – Eviter les erreurs sur les

factures pour ne pas rallonger la fin du processus - Conformité de

l'exécution des travaux au cahier de charge.

- *Eléments de sortie :* Demande d'achat – Demande d'offre – Cahier de charge – Bon de commande – Bon de réception – Facture pro forma - Facture.

Processus fini : Au règlement définitif du fournisseur /

Livraison du bien, prestation du service.

- *Aspects organisationnels et Maîtrise du processus*

Acteurs du processus : responsable achat – comptable fournisseur - chef comptable - chefs de services – directeurs — directeur général.

Moyens dont disposent les acteurs : Autorisations – Ressources financières.

Responsable du processus : Responsable des achats (Agent du service comptabilité)

Contrôles et points critiques : vérification de l'opportunité d'achat – dépense budgétisée – conformité de la facture au bon de commande ou aux éléments du cahier de charge – conformité du bordereau de réception à la facture

Les éléments de réponse du questionnaire sont résumés dans le tableau ci-dessous, élaboré par Nathalie DIAZ, et rempli par nos soins au regard des réponses recueillies lors des interviews.

Tableau n° 7 : Caractéristiques du processus Achat

Intitulé du processus	ACHAT
Phase concernée	N/A
Responsable du processus	Responsable des achats (agents du service comptabilité)
Événement déclencheur	Expression du besoin – Mise au rebut – Destruction d'un actif – Décision d'investissement du comité de direction
Données d'entrées	Demande d'achat – cahier de charges – proposition des fournisseurs
reques de :	Services – études – fournisseurs
Description	Cf. Manuel de procédure
Informations transmises durant cette activité	Spécifications du bien ou service demandé
Transmises à :	Responsable Achat – Service marchés et conventions - Fournisseur
Données de sorties	Bon de commande - facture – contrats - chèque de règlement
communiquées à :	Service comptabilité – Fournisseur
Indicateurs existants sur l'état de cette activité	Capacité à formaliser le juste besoin - Correspondance entre les éléments des différents documents DA/BC/BL/Facture - Temps mis entre l'expression du besoin et la livraison / réalisation du bien / service – Respect des délais – Conformité livraisons / besoins – Qualité des fournitures – Capacité à réaliser des économies.
Documents ou/et supports utilisés	Demande d'achat - Bon de commande - Bon de livraison – Bon de réception
Observations	

Source : Nathalie DIAZ, tableau rempli par nous mêmes

3.2 Documents supports de réalisation du processus achat

La demande d'achat (DA), la demande d'offre (DO), le bon de commande (BC), le bon de réception (BR) ont été conçus pour supporter l'exécution du processus achat ; ils seront pré imprimés et pré numérotés.

3.2.1 : La demande d'achat

C'est un document émis par le service demandeur à l'attention du responsable achat ou du service des marchés et conventions. Il contient les caractéristiques du bien ou service que l'entité (service ou direction) souhaite acquérir. La demande d'achat contient les informations suivantes :

- description détaillée du besoin,
- numéro de série
- quantité souhaitée,
- délai sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition,
- indication d'un ou plusieurs fournisseurs.

La demande d'achat est éditée en deux exemplaires. Le spécimen de la demande d'achat est présenté en annexe.

3.2.2 : La demande d'offre

Elle est expédiée aux fournisseurs, agréés par la direction générale, susceptibles de fournir ou réaliser le bien et service demandé. Elle enregistre les données suivantes :

- la description détaillée du besoin,
- la quantité et la qualité souhaitée
- le numéro de série,
- le délai de livraison,
- les instructions générales.

Une demande d'offre est expédiée généralement à trois fournisseurs. Un exemplaire est conservé au service marché et conventions pour les gros achats ou chez le responsable achat pour ceux de taille moins importante. La demande d'offre peut prendre la forme d'un cahier de charge lorsque la valeur de la commande excède 15 millions de francs CFA.

3.2.3 Le bon de commande

Le code du commerce lui confère une valeur juridique. En France le bon de commande est normalisé dans sa forme et sa composition par une norme AFNOR (association française de la normalisation). En général il renferme les informations ci-dessous :

- Raison sociale de l'entreprise qui commande,
- Numéro de code et date,
- Raison sociale et adresse du fournisseur,
- Description exhaustive du bien ou service commandé,

- Valeur de la commande,
- Date de livraison,
- Condition de paiement (escompte, échéancier),
- Instructions générales,
- Signature de l'acheteur.

Les conditions générales d'achat (CGA), qui définissent les termes du contrat, complètent les informations du bon de commande. Il est édité en six exemplaires, l'original est envoyé au fournisseur, qui renvoie une copie signée en guise d'accusé de réception et d'acceptation des CGA. Les autres copies sont transmises au service demandeur, au chef du service patrimoine, au responsable achat pour ajout au dossier achat et à la comptabilité.

3.2.4 : Le bon de réception

C'est un formulaire comprenant les caractéristiques de la marchandise ou du service livré par le fournisseur. Il enregistre les données suivantes :

- numéro du bon et date
- raison sociale et adresse de l'acheteur,
- raison sociale et adresse du fournisseur,
- détails sur les biens reçus,
- signature du représentant de chaque partie (fournisseur, vendeur).

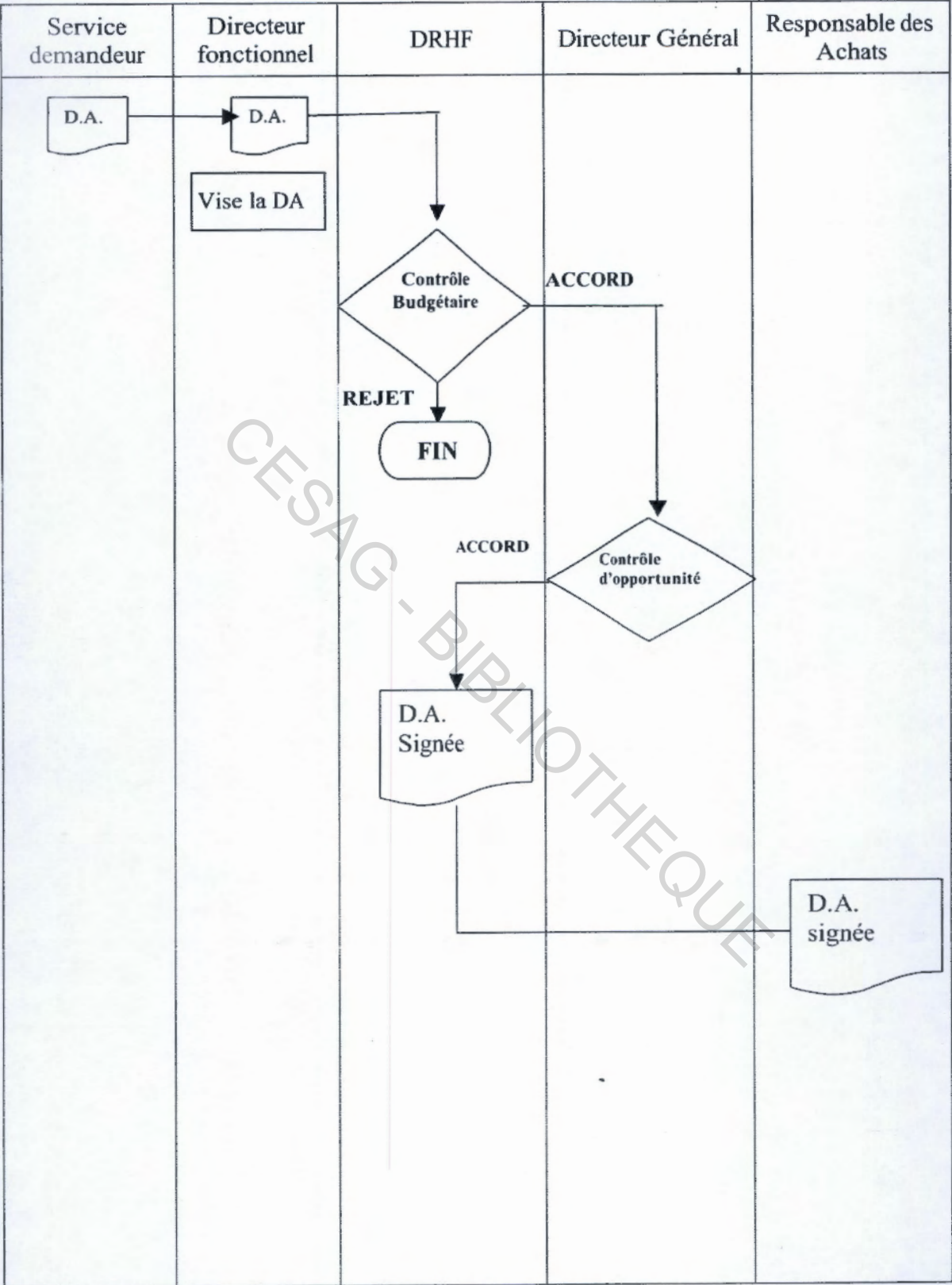
3.3 : Représentation du processus

Le processus achat est schématisé à l'aide de flowchart.

3.3.1 : Circulation des documents

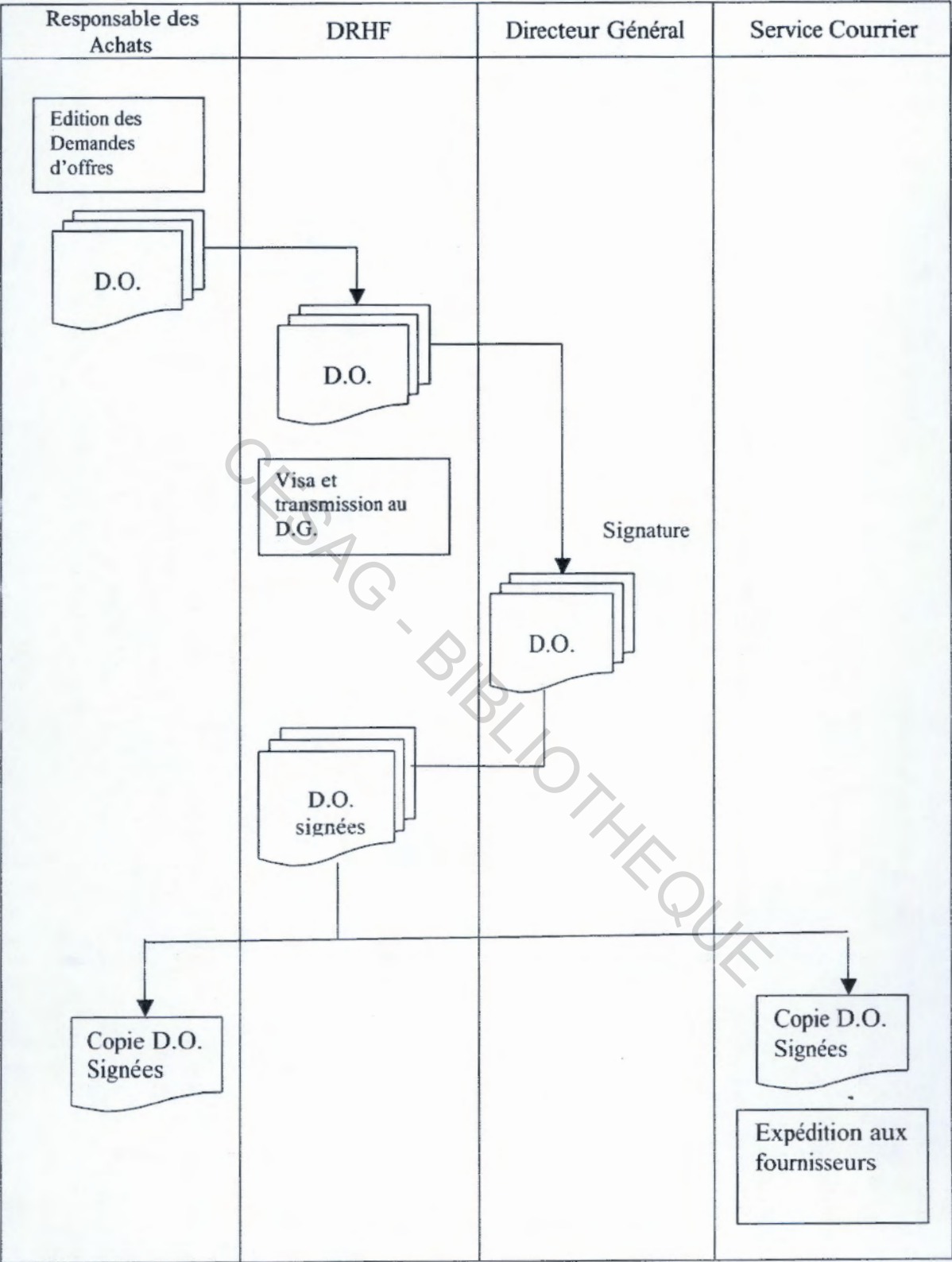
Le flowchart permet de représenter le flux des informations d'un processus, d'une activité, d'un service, etc. Nous avons choisi cet outil en raison de sa facilité de compréhension. Les diagrammes ci-dessous schématisent les activités composant le processus achat.

Diagramme de circulation n° 1 : Expression du besoin



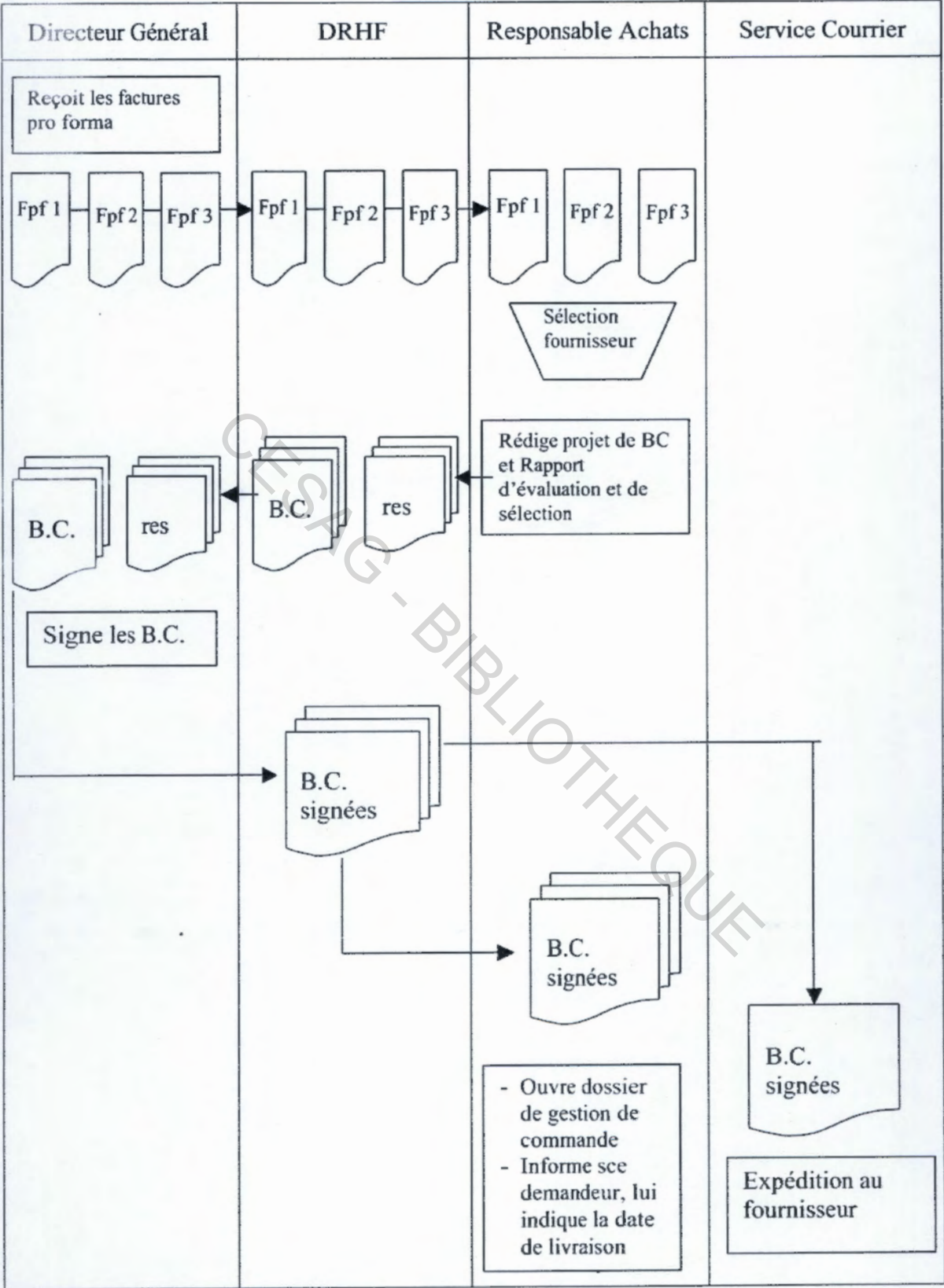
Source : Nous-mêmes

Diagramme de circulation n° 2 : Passation de commande sans appel d'offre



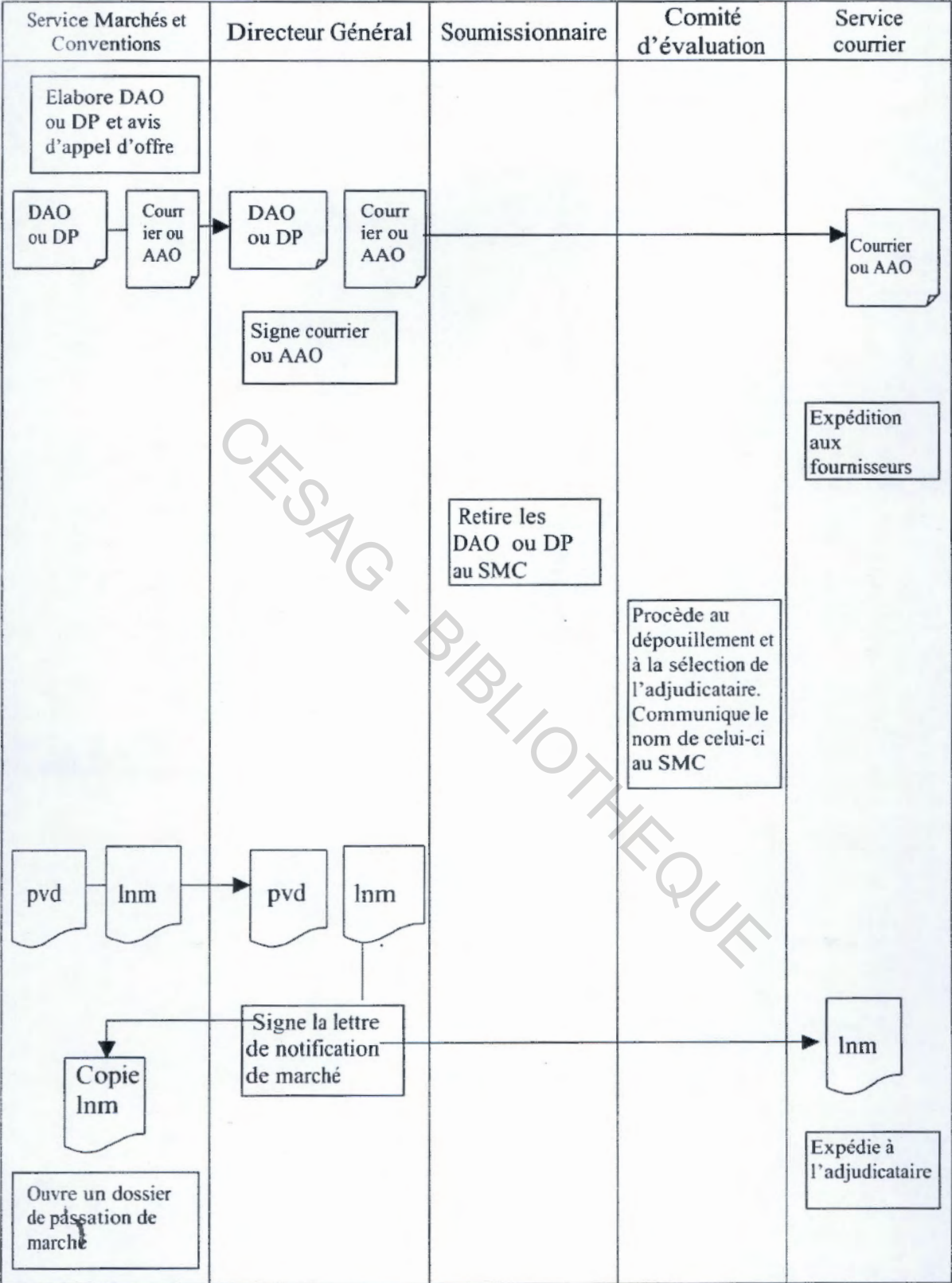
Source : Nous-mêmes

Diagramme de circulation n° 2 (suite) : Passation de commande sans appel d'offre



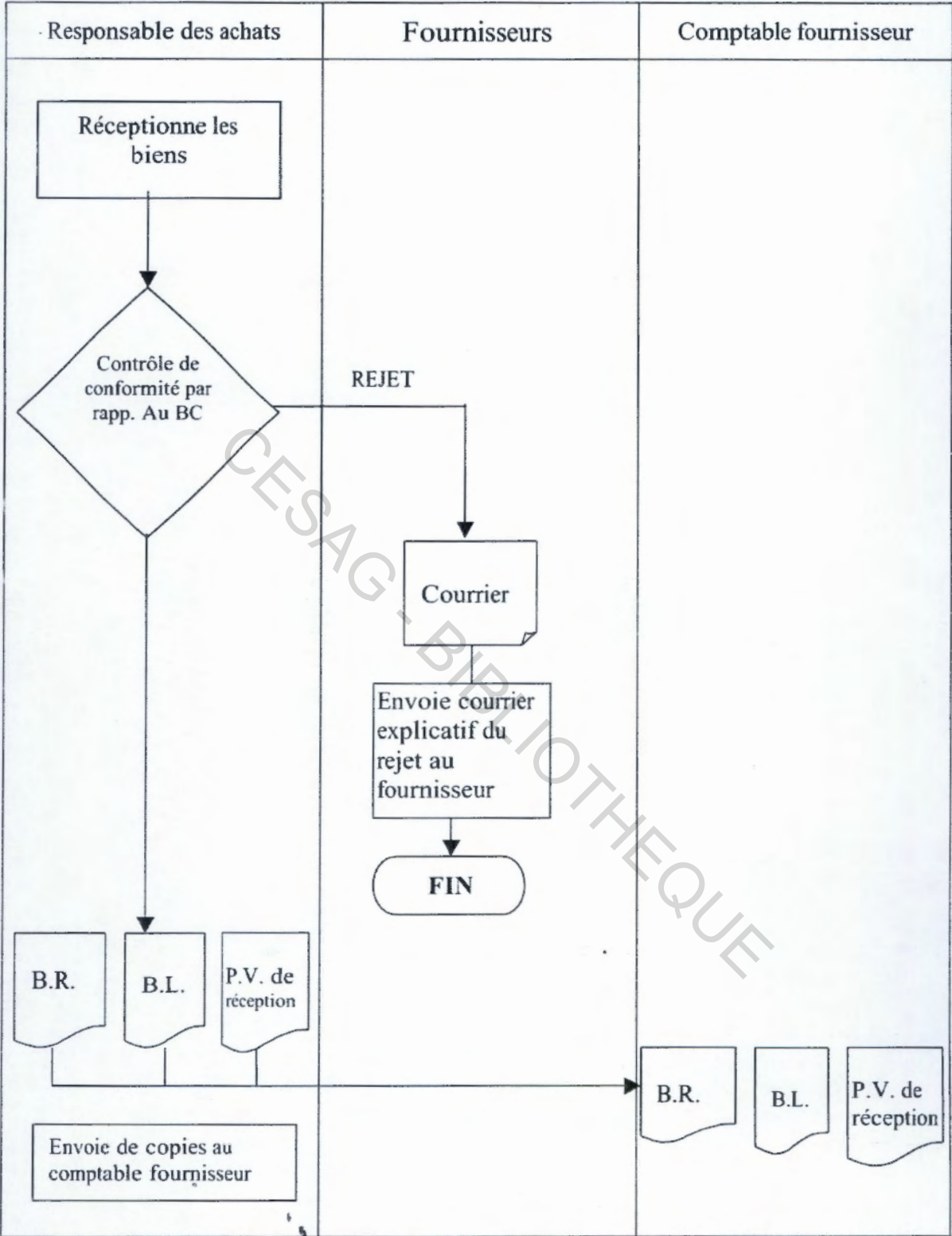
Source : Nous-mêmes

Diagramme de circulation n° 3 : Passation de commande par appel d'offre



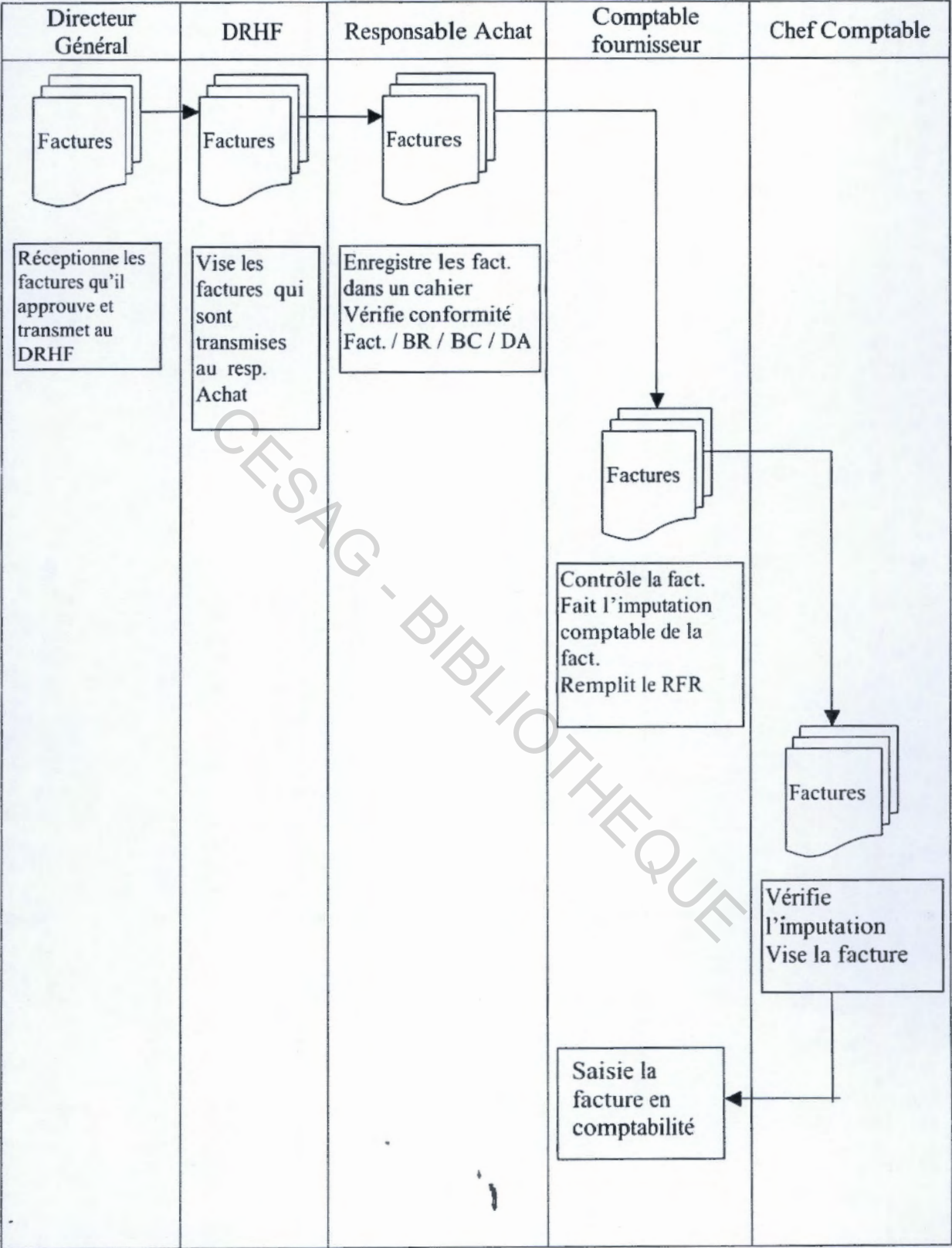
Source : Nous-mêmes

Diagramme de circulation n° 4 : Traitement des livraisons



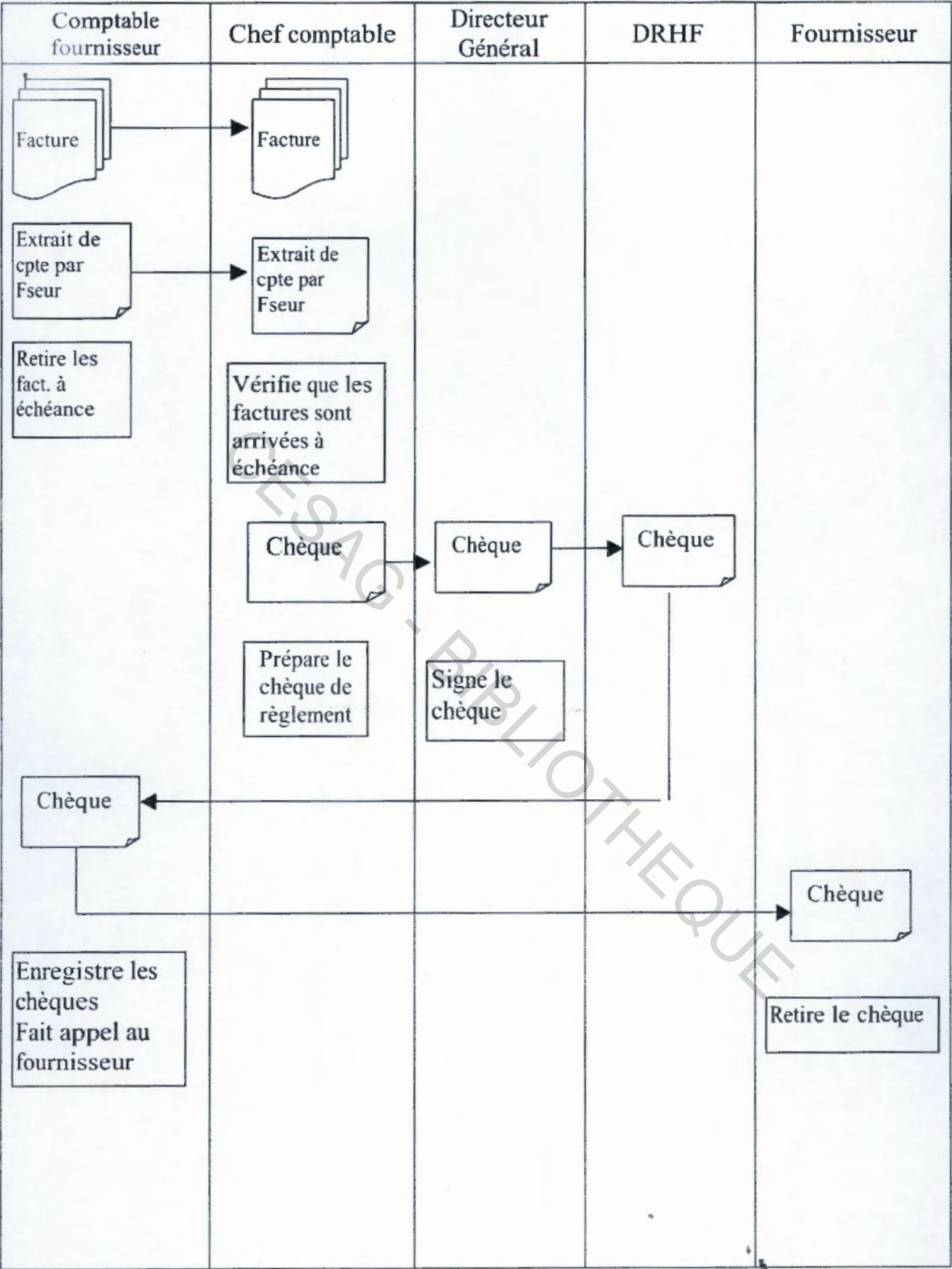
Source : Nous-mêmes

Diagramme de circulation n° 5 : Traitement des factures



Source : Nous-mêmes

Diagramme de circulation n° 6 : Règlement des factures

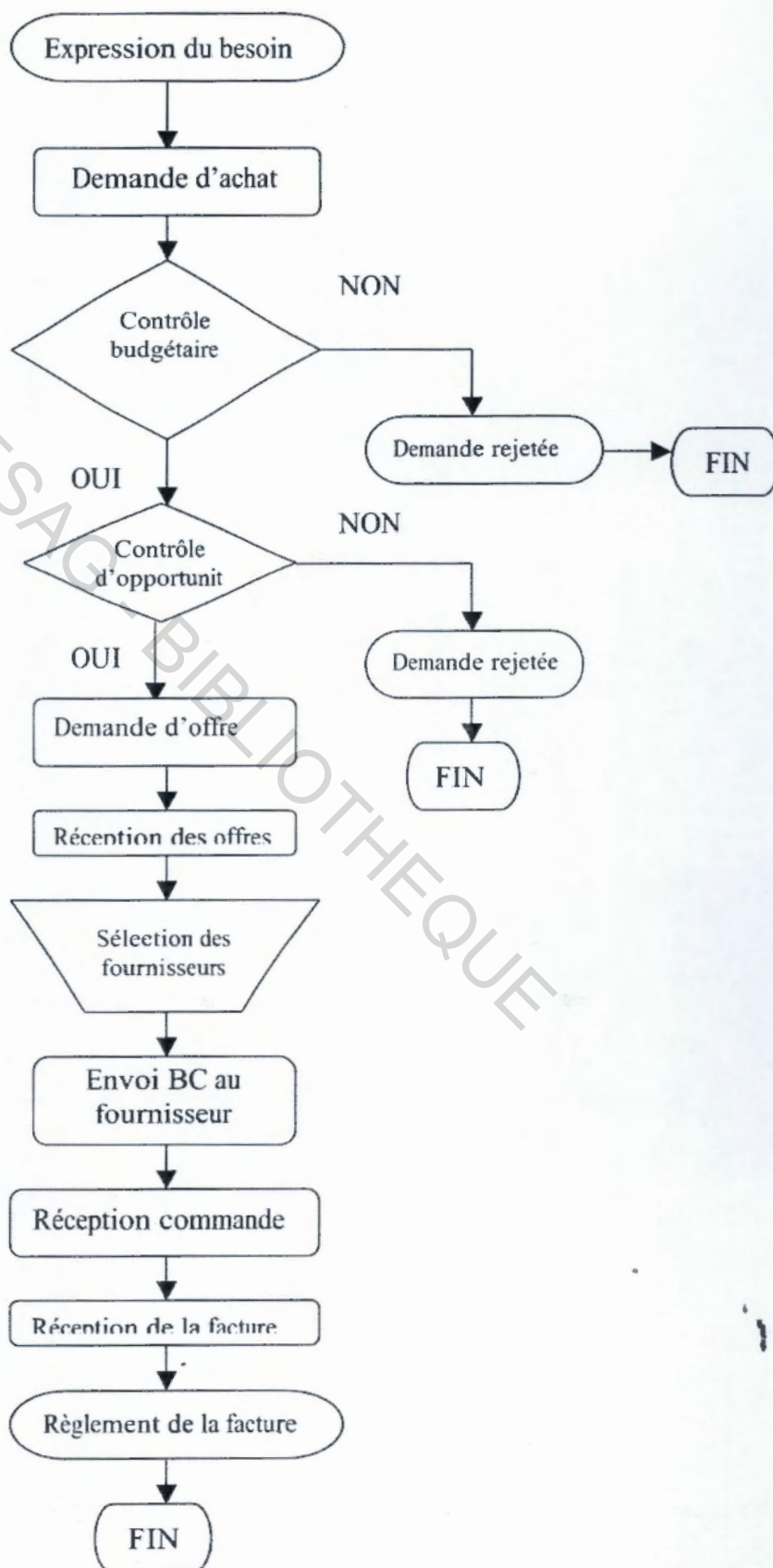


Source : Nous-mêmes

3.3.2 : Représentation du processus

Le processus achat est représenté par le logigramme ci-dessous.

FIGURE N° 9: Logigramme des Achats



CONCLUSION

L'ensemble du personnel intervient dans la réalisation du processus achat, la différence de culture managériale des employés est susceptible d'occasionner des difficultés de transmission et de coordination de l'information. Il apparaît dès lors nécessaire d'utiliser un langage commun visant à communiquer le rôle et les responsabilités de chaque agent dans l'acquisition des biens et services, tel est le rôle assigné au manuel de procédure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PROPOSITION DE MANUEL DE PROCEDURE

Le présent chapitre sert à présenter le manuel de procédure ; et à énoncer les recommandations nécessaires à l'utilisation efficace du système de procédures.

4.1 : Présentation du manuel de procédure

Avant la présentation du manuel de procédure, nous exposerons les objectifs de contrôle interne ayant guidés sa rédaction.

4.1.1 Objectifs de contrôle interne

Le manuel de procédure répond aux objectifs de contrôle interne suivants:

- S'assurer de l'opportunité des dépenses
- S'assurer de la budgétisation de chaque dépense
- S'assurer que tous les besoins exprimés sont écrits
- S'assurer de la signature par les personnes autorisées des documents et formulaires
- S'assurer de la meilleure sélection du fournisseur au regard du rapport qualité – prix
- S'assurer de la conformité de la prestation fournie en comparaison au besoin exprimé
- S'assurer de l'existence de la piste d'audit pour chaque achat
- S'assurer de la conformité des besoins exprimés sur les documents: DA, DO, BC, cahier de charge, facture, bordereau de réception.
- S'assurer de l'exhaustivité des enregistrements des opérations d'achat en comptabilité
- S'assurer de l'absence de double comptabilisation des factures
- S'assurer du règlement unique des factures selon les conditions de paiement préétablies

4.1.2 Le manuel de procédure

Le manuel est présenté dans les pages qui suivent.

Folio :	PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	Généralités	Version :
	Table des matières	Décembre 2004

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	1.00	Généralités	Version :
	1.20	Objectifs – Buts – Règles de gestion	Décembre 2004

Le manuel décrit les procédures d'exécution des dépenses de l'Agence des Transport Urbain (AGETU).

Ce manuel répond aux objectifs ci-après:

- ◆ Optimiser les dépenses
- ◆ Satisfaire les attentes des services demandeurs en termes de prix, qualité, délai de livraison et de sécurité.
- ◆ S'assurer que les dépenses de biens et services et de travaux effectuées répondent aux besoins de l'entreprise et sont exécutées par les personnes autorisées.
- ◆ S'assurer que la détermination de la nature, les quantités, les normes, la sélection des fournisseurs, et les délais de paiement des biens, services, fournitures et travaux sont effectuées selon les critères décrits dans le présent manuel.

Cette procédure a pour but de :

- ✓ faciliter les opérations de contrôle
- ✓ assurer la régularité dans le traitement des opérations
- ✓ servir de référence à l'utilisateur pour le traitement des opérations
- ✓ améliorer la fiabilité des informations comptables et financières.

Règles de gestion

- Tout achat doit être budgétisé ou autorisé par le Conseil d'Administration avant l'exécution.
- Le crédit budgétaire ne doit pas être épuisé.
- Tout achat d'un montant supérieur ou égal à 15.000.000 FCFA doit faire l'objet d'un appel d'offre. Le choix du fournisseur est effectué par le comité technique d'appel d'offre.
- Tout achat d'un montant supérieur ou égal à 120.000.000 FCFA fait l'objet de l'établissement d'un marché après appel d'offre. L'adjudication est faite selon les règles de passation des marchés de la Direction des Marchés Publics.
- Tous les documents utilisés dans le processus doivent être pré imprimés et pré numérotés.
- Les documents rejetés doivent porter la mention « REJET » apposée par un cachet.
- Les documents annulés du fait d'une erreur de remplissage doivent être annulés à l'aide d'un cachet portant la mention « ANNULE ».

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	1.00	Généralités	Version :
	1.20	Objectifs – Buts – Règles de gestion	Décembre 2004

Le manuel décrit les procédures d'exécution des dépenses de l'Agence des Transport Urbain (AGETU).

Ce manuel répond aux objectifs ci-après:

- ◆ Optimiser les dépenses
- ◆ Satisfaire les attentes des services demandeurs en termes de prix, qualité, délai de livraison et de sécurité.
- ◆ S'assurer que les dépenses de biens et services et de travaux effectuées répondent aux besoins de l'entreprise et sont exécutées par les personnes autorisées.
- ◆ S'assurer que la détermination de la nature, les quantités, les normes, la sélection des fournisseurs, et les délais de paiement des biens, services, fournitures et travaux sont effectuées selon les critères décrits dans le présent manuel.

Cette procédure a pour but de :

- ✓ faciliter les opérations de contrôle
- ✓ assurer la régularité dans le traitement des opérations
- ✓ servir de référence à l'utilisateur pour le traitement des opérations
- ✓ améliorer la fiabilité des informations comptables et financières.

Règles de gestion

- Tout achat doit être budgétisé ou autorisé par le Conseil d'Administration avant l'exécution.
- Le crédit budgétaire ne doit pas être épuisé.
- Tout achat d'un montant supérieur ou égal à 15.000.000 FCFA doit faire l'objet d'un appel d'offre. Le choix du fournisseur est effectué par le comité technique d'appel d'offre.
- Tout achat d'un montant supérieur ou égal à 120.000.000 FCFA fait l'objet de l'établissement d'un marché après appel d'offre. L'adjudication est faite selon les règles de passation des marchés de la Direction des Marchés Publics.
- Tous les documents utilisés dans le processus doivent être pré imprimés et pré numérotés.
- Les documents rejetés doivent porter la mention « REJET » apposée par un cachet.
- Les documents annulés du fait d'une erreur de remplissage doivent être annulés à l'aide d'un cachet portant la mention « ANNULE ».

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	1.00	Généralités	Version :
	1.30	Intervenants – Domaine d'application	Décembre 2004

Intervenants

Les personnes impliquées dans la mise en œuvre du processus achat sont :

- le Directeur Général
- le Directeur de Ressources Humaines et Financières
- les Directeurs
- le chef de service de la Comptabilité, de la logistique et du patrimoine
- le responsable des achats
- le service marchés et conventions
- le service courrier
- le comptable fournisseur.

Composition des frais généraux

Les frais généraux sont regroupés en trois grandes catégories :

- les fournitures de bureau
- les fournitures techniques
- les frais d'acquisition, d'entretien et de réparation du matériel, mobilier, machines, véhicules et bâtiments.

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	1.00	Généralités	Version :
	1.40	Mise à jour – Références	Décembre 2004

Mise à jour

Mises à jour				
Version	Description des changements	Auteur	Validé par	Date

Références

Traité de l'OHADA portant organisation de la comptabilité dans les entreprises.

Guide du Ministère de l'Economie et des Finances.

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	2.00	Procédure : Expression du besoin	Version :
	2.10	Sous Procédure : Emission de la demande d'achat	Décembre 2004

Responsable ou Service en charge	Tâches à exécuter	Document et Interfaces
Service demandeur	- Remplit une demande d'achat (en deux exemplaires, dont un est remis à la comptabilité) spécifiant la nature des biens et services demandés ainsi que leur(s) caractéristiques(s) : les désignations, les spécifications techniques du bien ou du service, les références, la quantité, le(s) prix unitaire(s) s'ils sont connus et le fournisseur capable de réaliser la prestation.	Demande d'achat
Directeur dont dépend le service demandeur	- Apprécie la nécessité de l'achat. - Vise la demande d'achat et la transmet à la direction des ressources humaines et financières.	Demande d'Achat
DRHF	- Apprécie l'opportunité de la dépense. - Procède au contrôle budgétaire qui consiste à s'assurer que la dépense est budgétisée. - S'assure de l'existence de trésorerie suffisante pour faire face à l'engagement financier. - En cas de rejet, il appose le cachet « REJET » sur la demande d'achat qui est renvoyée au service demandeur. - Après avis favorable, le DRHF transmet la demande d'achat au directeur général.	Budget Demande d'achat
Directeur Général	- Apprécie l'opportunité de la dépense, - En cas d'accord, autorise la dépense et la transmet au DRHF. - En cas de rejet, le directeur général appose le cachet « REJET » sur la demande d'achat qui est renvoyée au Service demandeur.	Demande d'Achat

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	3.00	Procédure : Passation des commandes	Version :
	3.10	Sous procédure : Commande sans appel d'offre.	Décembre 2004

Responsable ou Service en charge	Tâches à exécuter	Document et Interfaces
DRHF	<i>Les commandes d'un montant inférieur à 15.000.000 FCFA, ne nécessitent pas d'appel d'offre.</i> - Renvoie la demande d'achat au service comptabilité, Patrimoine et Logistique après avis favorable. Dans le cas contraire, il renvoie la demande d'achat au service demandeur.	Demande d'achat Registre des Demandes d'Achat
Responsable des Achats	- Reçoit la demande d'achat avec avis favorable du DRHF. - Enregistre les demandes d'achat dans le registre des demandes d'achat. L'enregistrement s'effectue de manière chronologique avec attribution d'un numéro séquentiel. - Transmet la demande d'achat au DRHF pour avis - Rédige un projet de demande d'offres (document pré imprimé) à l'attention de trois (03) fournisseurs préalablement sélectionnés dans le fichier des fournisseurs agréés par la direction générale. - Transmet les projets de demandes d'offres au DRHF pour avis.	Demande d'Achat Fichier fournisseurs Projets de Demandes d'Offres
DRHF	- Reçoit les projets de demandes d'offres, s'assure de l'existence de toutes les informations nécessaires et les soumet à la signature du Directeur Général.	Projet de demande d'offre
Directeur Général	- S'assure que les fournisseurs auxquels sont destinés les DO sont conformes à la liste remise au responsable achat. - Signe les DO qu'il transmet au service courrier pour expédition.	Demandes d'Offres

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	3.00	Procédure : Passation des commandes	Version :
	3.20	Sous procédure : Commande sans appel d'offre.	Décembre 2004

Responsable ou Service en charge	Tâches à exécuter	Document et Interfaces
Le Directeur Général	- Reçoit les factures pro forma et les transmet au DRHF.	Factures pro forma
DRHF	- Reçoit les factures pro forma et les transmet au responsable des achats.	Factures pro forma
Responsable des achats	- Procède à la sélection du fournisseur, et transmet le rapport d'évaluation et de sélection au DRHF, accompagné d'un projet de BC en six exemplaires.	Factures pro forma Grille d'évaluation
DRHF	- S'assure de la conformité entre les différents documents. - Transmet les six exemplaires du projet de BC, les demandes d'offres, les factures pro forma et le rapport d'évaluation et de sélection au Directeur Général pour avis.	Bon de Commande Demandes d'offres Rapport de sélection
Directeur Général	- S'assure de la régularité de la sélection et du respect des procédures. - Signe le bon de commande et retourne l'ensemble des documents au DRHF	Bon de Commande (BC) Demandes d'offres Rapport de sélection
DRHF	- Reçoit les BC signés et l'ensemble des documents - Transmet un exemplaire du BC au service courrier pour expédition au fournisseur - Renvoie les trois autres exemplaires du BC signés et les autres documents au responsable des achats.	BC signés Autres documents Courrier
Responsable des Achats	- Ouvre un dossier de gestion de la commande. - Informe le service demandeur de la passation de la commande et lui communique la date de livraison ou de réalisation de la prestation.	BC et autres documents Demande d'Achat

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	3.00	Procédure : Passation des commandes	Version :
	3.30	Sous procédure : Commande par appel d'offre	Décembre 2004

Responsable ou service en charge	Tâches à exécuter	Documents et interfaces
DEPS Service Marché et Conventions	Commandes d'un montant supérieur à 15.000.000 FCFA Les achats d'un montant supérieur à 15 millions, font l'objet d'un Appel d'Offres. - Enregistre la demande d'achat reçue dans le registre. L'enregistrement est fait de manière chronologique avec l'attribution d'un numéro séquentiel. - Elabore le dossier d'appel d'offres (DAO) ou la demande de proposition (DP), validé par la commission créée à cet effet. - Rédige un avis d'appel d'offres qui invite les fournisseurs à soumissionner. - Soumet le courrier à la signature du directeur général, accompagné du DAO ou de la DP	Demande d'achat Dossier d'Appel d'Offres Demande de Proposition
Directeur Général	- Renvoie le DAO ou la DP, le courrier signé ou l'avis d'appel à soumissionner à la DEPS - Transmet l'avis d'appel d'offres au service communication pour publication. Les soumissionnaires sont invités à retirer les DAO ou DP au Service Marché et Convention contre paiement d'un montant déterminé par la Direction Générale Un comité d'évaluation, d'analyse et de jugement est installé. Il est chargé d'exécuter toutes les étapes de la passation du marché (du dépouillement à la sélection de l'adjudicataire)	
DEPS Service Marchés et Conventions	- Rédige le projet de contrat, le soumet à l'approbation du Directeur Général accompagné des procès verbaux de dépouillement, du rapport d'évaluation et du procès verbal de jugement.	

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	3.00	Procédure : Passation des commandes	Version :
	3.30	Sous procédure : Commande par appel d'offre	Décembre 2004

Responsable ou service en charge	Tâches à exécuter	Documents et interfaces
Directeur Général	- S'assure de la régularité de la sélection et du respect des procédures. - Autorise la DEPS à rédiger un projet de courrier de notification du marché. - Renvoie le projet de contrat signé et l'ensemble des documents à la DEPS	
DEPS Service Marchés et Conventions	- Reçoit le projet de contrat accompagné des autres documents - Rédige la lettre de notification du marché en mentionnant les délais de livraison ou de prestations. - Transmet le courrier au Directeur Général pour signature	Projet de contrat Lettre de notification
Directeur Général	- S'assure que la lettre de notification de marché contient les indications nécessaires. - Signe le courrier et le fait transmettre au Service Courrier pour expédition	
Service Marchés et Conventions	- A partir de la lettre de notification signée, ouvre un dossier de passation de marché qui contiendra toutes les informations relatives au dit marché.	Lettre de notification Dossier de passation de marché

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	4.00	Procédure : Traitements des livraisons	Version :
	4.10	Sous Procédure : Réception	Décembre 2004

Responsable ou service en charge	Tâches à exécuter	Documents et interfaces
Responsable Achats Service demandeur	- Réceptionne les biens. S'assure que la livraison est conforme au bon de commande et au bordereau de livraison. - Cette vérification porte sur les références, la quantité et la qualité. Tout article non conforme au bon de commande ne sera pas réceptionné. - En cas de livraison conforme, le Responsable des achats signe le bordereau de livraison en y indiquant son nom et la date de réception et en apposant le cachet « AGETU certifié service fait Abidjan, le... ». <i>En ce qui concerne les achats supérieurs à 15 millions, le Service des Marchés et Conventions assure la réception des travaux, biens ou services conformément aux clauses contractuelles.</i>	Bon de commande Bordereau de livraison
Responsable des achats Service des Marchés et Conventions	- Remplit le bon de réception. - Transmet une copie du bordereau de livraison et du bon de réception au comptable fournisseur. - En cas de différences avec le bon de commande, le responsable des achats ou du service marchés et conventions rédige un procès verbal de réception dans lequel il explique les différences constatées avec le bon de commande. - Il rédige un courrier adressé au fournisseur auquel il joint : la facture, le bon de commande, le procès verbal de réception. - Archive les documents susmentionnés dans le dossier de gestion de la commande.	Bon de réception Procès verbal de réception

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	5.00	Procédure : Comptabilisation	Version :
	5.10	Sous Procédure : Traitements des factures	Décembre 2004

Responsable ou service en charge	Tâches à exécuter	Documents et Interfaces
Service courrier	- Réceptionne les factures accompagnées des bons de commande ou de livraison (ou d'une copie du procès-verbal de réception). - Mentionne la date de réception sur la facture. - Enregistre la facture dans le cahier de réception. - Transmet la facture à la Direction Générale.	Facture Bon de commande Procès verbal de réception Bon de réception
Directeur Général	- S'assure de la conformité de la facture avec le bon de commande - Approuve la facture qu'il transmet à la DRHF.	Facture
DRHF	- Analyse, vise et transmet la facture au responsable des achats	Facture
Responsable achats	- Enregistre les factures reçues et les documents l'accompagnant dans le cahier de transmission. - S'assure de la conformité entre la facture, le bon de réception et la demande d'achat. - En l'absence d'anomalies, appose le cachet « Bon à payer » sur la facture. - En cas d'anomalies, cf. section <i>traitement des avoirs</i> - Transmet la facture au comptable fournisseur.	Facture Autres documents
Comptable fournisseur	- S'assure que la facture comporte la mention « Bon à payer », en l'absence de ladite mention, la facture est retournée au responsable des achats. - Contrôle la facture : prix unitaires, quantités, calculs arithmétiques, TVA, etc. - Appose le cachet d'imputation sur la facture, en indiquant les numéros de compte à mouvementer et le montant à inscrire dans chaque compte - Etablit le relevé des factures reçues. - Transmet la facture et le relevé au chef comptable.	Facture Relevé des factures

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	5.00	Procédure : Comptabilisation	Version :
	5.10	Sous Procédure : Traitements des factures	Décembre 2004

Responsable ou service en charge	Tâches à exécuter	Documents et Interfaces
Chef comptable	- S'assure de l'exactitude de l'imputation comptable : facture d'achat comptabilisée dans le bon compte et pour le bon montant. - Autorise la saisie en visant la facture. - Signe le relevé des factures reçues. - Transmet le relevé des factures reçues et l'ensemble des factures reçues au comptable fournisseurs.	Facture Relevé
Comptable fournisseur	- Saisit les factures puis y appose le cachet « SAISIE » - Archive la facture et le relevé des factures reçues dans le classeur des factures à régler. <i>En fin de mois</i> - Edite un extrait de compte par fournisseur et s'assure par pointage que toutes les factures dont l'échéance est atteinte ont été saisies en comptabilité - Archive l'extrait de compte accompagné des factures correspondantes.	Facture Relevé Extrait de compte par fournisseur

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	5.00	Procédure : Comptabilisation	Version :
	5.20	Sous Procédure : Traitements des avoirs	Décembre 2004

Responsable ou service en charge	Tâches à exécuter	Documents et Interfaces
Responsable des achats	- Analyse les anomalies constatées sur les factures. <i>Lorsque les anomalies portent sur la quantité des biens (quantités facturées supérieures aux quantités livrées) ou sur le prix (prix facturés supérieurs aux prix convenus, etc.), il demande au fournisseur de reprendre la facture.</i> - Rédige un courrier adressé au fournisseur dans lequel il explique les différences constatées. Il joint au courrier la facture, le bon de commande, le procès verbal de réception (une copie). - En l'absence de nouvelle facture, il adresse une demande d'avoirs au fournisseur. Il y indique les références de la facture et y joint la facture, le bon de commande, le bon de réception et une copie du procès-verbal de réception. - Transmet une copie du courrier au comptable fournisseur et archive la seconde copie dans le dossier de commande. <i>Le circuit des factures d'avoirs est identique à celui des factures normales. Ainsi, toutes les étapes relatives aux factures normales doivent être suivies dans le traitement des avoirs.</i>	Factures Facture, Bon de commande Procès verbal de réception

Folio :		PROCESSUS : Achat de biens et services	
Réf.	5.00	Procédure : Comptabilisation	Version :
	5.30	Sous Procédure : Règlement des factures	Décembre 2004

Responsable ou service en charge	Tâches à exécuter	Documents et Interfaces
Comptable fournisseur	- Retire les factures arrivées à échéance de règlement. - S'assure que l'avoir est joint à la facture le cas échéant. - Edite un extrait de compte par fournisseur et s'assure par pointage que toutes les factures à payer et les avoirs ont été saisis en comptabilité. - Range les factures et les extraits de comptes dans un parapheur qu'il transmet au Chef Comptable.	Factures Extrait de compte du fournisseur
Chef comptable	- Vérifie les factures à régler. La vérification porte sur l'existence des documents annexes (avoirs, bon de commande, bordereau de livraison, Procès verbal de réception), la présence de chaque facture dans l'extrait de compte et le respect du délai de règlement. - Consulte le DRHF sur le choix du (es) compte(s) bancaire(s) sur lequel(s) les chèques seront tirés. - Etablit le chèque - Transmet le parapheur au DRHF, qui le renvoiera au Directeur Général pour signature des chèques.	Factures Chèque
Directeur Général	- S'assure que la créance est arrivée à échéance. - Signe le(s) chèque(s) et le transmet au DRHF.	Chèque
DRHF	- Transmet le(s) chèque(s) au comptable fournisseur	Chèque
Comptable Fournisseur	- Enregistre le(s) chèque(s) dans un cahier de transmission. - Appelle le fournisseur afin qu'il retire le(s) chèque(s) en règlement de sa prestation. - Photocopie le(es) chèque(s) qu'il conserve, remet l'original au fournisseur qui décharge dans le cahier de transmission des chèques	Cahier de transmission de chèques Chèque

4.2 Recommandations

Nous suggérons l'application des mesures suivantes qui permettront une meilleure utilisation du manuel de procédures et l'optimisation du processus achat :

1. Une large diffusion du manuel de procédure, il doit être mis à la disposition de l'ensemble du personnel.
2. L'implication de la direction générale, qui doit sensibiliser les employés à l'utilisation du manuel de procédure et veiller à son respect scrupuleux.
3. La formation des intervenants à l'utilisation du manuel de procédures.
4. L'informatisation du processus Achat. Elle se réaliserait soit en développant une application informatique soit en acquérant un logiciel.
5. L'élaboration d'une base de données de fournisseurs agréés par l'Agence, et la mise en place d'un système d'évaluation périodique d'évaluation de leur capacité de réaction lors de situation d'urgence (renouvellement du matériel de bureau, informatique à la suite d'un sinistre).
6. La rédaction d'un manuel de procédure global de l'AGETU, elle devrait être précédée de l'élaboration de la cartographie des processus et des risques de l'Agence.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La seconde partie de la recherche a permis la présentation des diagrammes de circulation, des documents utilisés pendant le processus, du logigramme de description du processus et du manuel de procédures. Convenablement mis en œuvre et exploité, le manuel de procédures permettra de, rationaliser le processus, achat ; réduire les délais entre l'expression du besoin (début du processus) et le règlement du fournisseur ; et révéler une piste d'audit fiable pour les tests de permanence et les contrôles de conformité.

La maîtrise des achats est un challenge à relever par toutes les organisations et particulièrement celles en démarrage comme l'AGETU. Le manuel de procédure contribue en tant qu'outil de contrôle interne efficace à réaliser l'objectif de maîtrise des risques parce qu'il permet de situer les responsabilités et manquements aux règles établies.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif de la recherche était de mettre en place un outil qui contribue à la maîtrise des risques du processus achat. Le choix s'est porté sur le manuel de procédure qui permettra de responsabiliser les intervenants et les sensibiliser sur leur rôle dans la création de valeur au sein de l'organisation.

Cette solution dote l'entreprise de garde-fous à travers les éléments de contrôle internes inexistantes dans les pratiques et usages antérieurs. Elle permet également d'obtenir une piste d'audit fiable et d'assurer la traçabilité des actions mises en œuvre. Elle offre aux auditeurs internes et externes une base objective de jugement.

Les limites de l'étude résident dans la collecte des données et l'absence de procédures d'urgence dans le manuel de procédure. En effet nous avons recueilli peu d'éléments probants, en raison de la jeunesse de la structure d'accueil. Nous avons volontairement omis d'intégrer au manuel les procédures d'urgence afin d'éviter l'utilisation abusive de cette brèche pour outrepasser les mesures de contrôle interne.

La mise en œuvre pratique du manuel de procédure peut être retardée ou entravée en raison de l'attention portée par le management de l'agence sur la gestion des activités opérationnelles au détriment des activités de support et de contrôle des opérations.

De manière globale, nous suggérons la conduite d'un projet d'élaboration de la cartographie des processus et de la cartographie des risques en vue d'aboutir à la rédaction du manuel de procédure global de l'entreprise.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. Adams, J.S., (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 42-46.
2. Amichia, K., M. (2004), *Evaluation des procédures des terre-pleins banalisés de la division exploitation des installations terrestres : cas du port autonome de Dakar* Cesag, Dakar
3. Bradenburg, H., Wojtyna, J. (2003), *L'approche processus, Mode d'emploi* ; Editions d'organisation, Paris, 280 p.
4. Bruel, O. ; Petit, F., (2005) *Fonction Achats : Mesure et Pilotage des Performance benchmarking des Pratiques* ; Cahier de recherche du groupe HEC, groupe HEC, Paris, 24 p.
5. Bruel, O. (1998), *Politique des achats et gestion des approvisionnements*, Ed. Dunod 2^{ème} édition, Paris, 312 p.
6. Carpentier, P., (1998), La gestion du changement dans les organisations, comprendre le management, *Cahiers français*, n°321, pp 21-36.
7. Collorette, P., Schneider, R., Legris, P., (2001), La gestion du changement organisationnel première partie : changer dans la turbulence, *ISO Management Systems*, Octobre, pp 38-45.
8. Collorette, P., Schneider, R., Legris, P., (2001), La gestion du changement organisationnel - quatrième partie - L'adaptation au changement, *ISO Management Systems*, Janvier – Février, pp 57-64.
9. Cousins, J., Stewart, Tony, (2002), *What is business process design and why should I care?* RivCom Ltd, September 8 p.
10. Davenport, T.H (1993), Process Innovation, *Harvard Business Review*, Boston pp. 35-42.
11. Davenport, T.H.; Short, J.E. (1990), The new industrial engineering: Information technology and business process redesign, *Sloan Management Review*, Summer, pp.11-27.
12. Dela, R., Hassoun, E. (2004), La gestion de la conformité, clé de la maîtrise des achats indirects, *Point de vue ACCENTURE*, 4^{ème} trimestre.
13. DIRE (2001), *Fascicule optimiser les processus*, Ministère de la fonction publique, République Française, Paris, 17 p.
14. Edi, R., Corre, J. (2001), *Précis de comptabilité SYSCOA*, Edi Edition, Abidjan, 622 p.

15. Hammer M., Champy J. (1993), *Le reengineering*, Dunod, Bruxelles, 256 p.
16. Harrington, H., J. (1987), *The improvement process: how america's leading companies improve quality* Mc Grall-Hill, New York, 239 p.
17. Henry, A., Monkam-Daverat, I. (2002) *Rédiger les procédures de l'entreprise : Guide Pratique* Ed. Organisations, Paris, 185 p.
18. IFACI (2001) *Professional briefing Note N° 13, IIA UK « Managing Risks » ; Traduction et Commentaires de l'unité de recherche IFACI « Maîtrise des Risques ».*
19. Janzen, J., (1995), Business process design, *The ISB Connector*, December, pp 14 – 17.
20. Pincon, J. (2004), *Optimiser les achats par l'analyse fonctionnelle : la méthode OPERA*, Ed. Performances et PricewaterhouseCoopers, Paris 296 p.
21. Laub, R., Palmolungo, C. (2004), Externaliser ses achats, un enjeu d'avenir *Point de vue ACCENTURE*, 4^{ème} trimestre.
22. Laub, R., Woodstock, R., Sjoberg, M. (2002), Expertise humaine, vecteur de la création de la valeur du processus achat, *Point de vue ACCENTURE*, 3^{ème} trimestre.
23. Lemant, Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne* 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 296 p.
24. Lemon, W.M., Tatum, K.W., and Turley, W.S., (2000), *Developments in the Audit Methodologies of Large Accounting Firms*, Caxton Hill, Hertford, Great Britain: Stephen Austin & Sons Ltd, 405 p.
25. Renard, Jacques (2000), *Théorie et pratiques de l'audit interne* 3^{ème} Ed., Dunod, Paris 415 p.
26. Renard, Jacques (2002), *Théorie et pratiques de l'audit interne* 4^{ème} Ed., Dunod, Paris 472 p.
27. Romney, M. (1995), Business process reengineering, *The internal auditor*, June; pp 23-29.
28. Rondeau, A. (1999), Transformer l'organisation ; comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, *Gestion : Revue internationale de gestion*, Automne, vol. 24 N° 3.
29. Sow, N'Gary (2004), *Codex: Audit interne et Procédures*, Cesag, Dakar.
30. UNIM Aquitaine (2001), *Procédures et exemples de définition des processus – Guide de rédaction*, Conseil régional Aquitaine et UNIM, tome 2, Bordeaux.
31. Vaillancourt, R. (2004), De la congruence dans la conduite du changement, *Prospect Gestion*, Juin, pp 11-12.
32. Yazi, Moussa (2004), *Codex: Méthodologie de la recherche*, Cesag, Dakar

SITE WEB

1. Brandenburg, Hans, *L'approche processus : par où commencer ? (Première partie)*
http://solutions.journaldunet.com/0312/031218_tribune.shtml 04 Mars 2005
2. Brandenburg, Hans, *L'approche processus : par où commencer ? (deuxième partie)*
http://solutions.journaldunet.com/0312/031219_tribune.shtml 04 Mars 2005
3. Diaz, Nathalie, *Les processus* <http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html>, 02 Février 2005
4. Diaz, Nathalie, *Les achats*,
<http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/Qualite%20et%20achat.htm> 02septembre 2005
5. NEW YORK STATE *New York state Accounting Systeme User Procedure Manual*
<http://www.osc.state.ny.us/agencies/accmanual/mgtref/20200.htm> , 04 Février 2005
6. Praxiom, *Process Approach*. <http://praxiom.com/process-approach.htm> , 28 Janvier 2005
7. Southard, Roy *Developing a business approach to ISO 9000*,
www.qualitydigest.com/aug95/develop.html, 05 Avril 2004
8. www.dessmrh.org , *La recomposition des processus*, 10 janvier 2006.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire a pour objectif de recueillir les éléments du processus achat.

1. Identification du répondant :

Nom et prénoms : ,

Direction / service :

Fonction :

2. QUESTIONS :

1. Objectifs

Quel est l'objectif du processus ?

Quel (s) sont le (s) produits fournis ?

Qui en est le ou les bénéficiaires ?

2. Recueil des éléments

Quelles sont les exigences des acteurs du processus ?

Quels sont les éléments déclencheurs du processus ?

Qui fournit ces éléments ?

Quelles sont les exigences par rapport aux éléments déclencheurs ?

3. Evaluation du processus

Quels sont les indicateurs de performance du processus ?

.....

Qui effectue l'évaluation de la performance ?

4. Eléments de sortie

Quels sont les éléments de sortie du processus ?

Qu'est ce qui caractérise la fin du processus ?

5. Maîtrise du processus

Quels sont les acteurs du processus ?

Qui doit être le responsable du processus ?

Date

EXERCICE :	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	DATE :
ENTITE : AGETU		

ENVIRONNEMENT DE CONTROLE	O	N	OBSERVATIONS
Les contrôles des exercices précédents ont-ils révélé l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne ?			
Existe-t-il un manuel de procédures ? Est-il régulièrement mis à jour ? Selon quelle périodicité ?			
Les comptes et opérations personnels du propriétaire ou du dirigeant sont-ils séparés des comptes et opérations de l'entreprise ?			
Le dirigeant est il sensible à l'importance des contrôles et a-t-il accordé une attention suffisante à nos recommandations antérieures ?			
Le dirigeant s'implique-t-il dans l'activité de l'entreprise ?			
Le dirigeant accorde-t-il une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement) ?			
A-t-on relevé certaines situations ou événements laissant supposer l'existence de fraudes ou d'erreurs conduisant à des anomalies significatives dans les comptes ?			
Le personnel comptable, et de façon plus générale, le personnel de la société, a-t-il une formation appropriée ?			
La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?			
Existe-t-il des budgets et des situations intermédiaires et ces éléments font ils l'objet d'un rapprochement régulier ? Selon quelle périodicité ?			
La direction établit ses états financiers avec pour objectif de (cocher les éléments applicables) : - Maximiser le résultat, - Lisser la croissance des résultats, - Atteindre les budgets/prévisions, - Minimiser le bénéfice imposable, - Pas de tendance particulière.			

EXERCICE :	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	DATE :
ENTITE : AGETU		

La direction a-t-elle mis en place un environnement de contrôle permettant de minimiser les biais pouvant affecter les estimations comptables et les autres jugements ?			
La société a-t-elle recours aux services : - d'un expert comptable ? - d'un avocat ?			
La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ?			
Quels sont les constructeurs et les modèles d'ordinateurs utilisés ?			
Quels sont les types de logiciels et d'applications ? (Détailler brièvement s'il s'agit de logiciels standards ou développés, de tableurs préprogrammés, si les ventes, les achats et la paye sont intégrés, comment ? ...)			
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et financière manquent-ils de fiabilité ?			
Le dirigeant a-t-il élaboré et développé un plan d'urgence approprié en matière de systèmes d'information pour assurer la poursuite du fonctionnement de l'entreprise en cas de sinistre ?			
Le dirigeant a-t-il élaboré et développé des méthodes appropriées d'autorisation des opérations, y compris pour éviter les modifications non autorisées des fichiers de données et des programmes ?			
La séparation des tâches est-elle suffisante, étant donné la taille et la complexité de l'organisation et l'implication du dirigeant (Cf. grille de séparation des fonctions)			
La société dispose-t-elle d'une documentation suffisante et régulièrement mise à jour en matière comptable, fiscale et sociale ?			
S'il s'agit d'une filiale, d'une division ou d'un établissement, la société mère ou le siège exerce-t-il un contrôle effectif (Informations financières périodiques, contrôle des résultats, visites des auditeurs internes ...) ?			

EXERCICE :	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	DATE :
ENTITE : AGETU		

CYCLE ACHATS / EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
La société réalise-t-elle des enquêtes préalables fournisseurs ? Sont-elles régulièrement remises à jour ?			
Existe-t-il des bons de commande pré numérotés			
Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation ?			
Les contrôles qualitatifs et quantitatifs des livraisons font-ils l'objet d'un visa matérialisé par une personne indépendante ?			
Les factures sont-elles reçues dans les meilleurs délais après réception des marchandises ?			
Lors de la réception des factures, est-il apposé un cachet ORIGINAL sur l'un des exemplaires reçus et les exemplaires excédentaires sont-ils détruits ?			
Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bons de commande ?			
Existe-t-il une procédure de validation et de suivi des avoirs ?			
Les factures comportent-elles l'imputation comptable, font-elles mention d'une référence de règlement et y figure-t-il un visa de saisie et de paiement ?			
La comptabilité fournisseurs est-elle à jour ?			
Les paiements se font-ils systématiquement au vu d'une pièce justificative ?			
Y a-t-il une procédure de collecte des informations liées au cut off (BL en attente, avoirs en attente, factures non reçues, etc. ...) confirmée par le service achats et le service comptable ?			
Les commandes non livrées font-elles l'objet d'un suivi ?			
Les contentieux font-ils l'objet d'un suivi ?			
Les comptes fournisseurs et les effets à payer sont-ils justifiés régulièrement ?			

EXERCICE :	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	DATE :
ENTITE : AGETU		

CYCLE FINANCIER /EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?			
Existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?			
Existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement ?			
Les règlements reçus sont-ils déposés dans les meilleurs délais à la Banque ?			
Y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?			
Les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable ?			
Les états de rapprochement de banque sont-ils établis régulièrement, visés et contrôlés par une personne indépendante ?			
Ces états sont-ils régulièrement apurés des montants anciens ?			
Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?			

EXERCICE :	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	DATE :
ENTITE : AGETU		

CYCLE IMMOBILISATIONS	O	N	OBSERVATIONS
Existe-t-il un budget des investissements ? Est-il rapproché des investissements réalisés ?			
Existe-t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ?			
Les factures d'immobilisations font-elles l'objet d'un classement distinct ?			
Existe-t-il un fichier des immobilisations ? Est-il régulièrement rapproché de la comptabilité ?			
Fait-on régulièrement l'inventaire des immobilisations ? Cet inventaire est-il rapproché du fichier des immobilisations ?			
Les cessions et les mises au rebut sont-elles matériellement justifiées et approuvées ?			
Les immobilisations sont-elles suffisamment assurées ?			
La comptabilisation des immobilisations et des amortissements est-elle à jour ?			

EXERCICE :	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	DATE :
ENTITE : AGETU		

CYCLE STOCK /EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
La fonction de magasinier est-elle distincte des fonctions administratives ?			
L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ?			
Les stocks sont-ils suffisamment assurés ?			
Utilise-t-on des bons d'entrée en stock ?			
Les bons de sortie de stock pré numérotés comportent-ils une signature autorisée ?			
Existe-t-il des procédures d'inventaire physique satisfaisantes ?			
L'inventaire permanent est il rapproché des résultats de l'inventaire physique ? Les écarts sont ils analysés ?			
Le stock fait-il l'objet d'un suivi régulier en quantités et en valeur ?			
Existe-t-il une procédure pour déterminer les provisions pour dépréciation des stocks ?			

EXERCICE :

ENTITE : AGETU

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE

DATE :

CONCLUSION GENERALE :

RISQUE

Faible / Moyen / Elevé

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Grille d'analyse des tâches de la procédure existante

Intervenants Opérations	Responsable patrimoine	Chef comptable	DEPS	DHRF	Directeur Général
Expression du besoin	X	X	X	X	X
Autorisation d'achat				X	X
Emission du bon de commande				X	
Sélection du fournisseur			X	X	
Réception	X				
Acceptation des factures				X	X
Autorisation de règlement	X			X	
Règlement		X			



DEMANDE D'ACHAT

DATE :

DIRECTION :

Service :

Imputation budgétaire :

Objet de la demande d'achat :

Désignation	Prix unitaire	Quantité	Montant
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
TOTAL			

Indications de fournisseurs :

Date de livraison souhaité :

Visa DRHF		
DATE	Signature	Observations

Visa Directeur Général		
DATE	Signature	Observations

**DEMANDE D'OFFRE****Fournisseur :**

Réf.	DESIGNATION	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	MONTANT
TOTAL				

Nous vous serons gré de nous faire parvenir au plus tard le, votre offre en termes de prix et délai de livraison / réalisation des produits / services ci-dessus indiqués.

Le Directeur Général

**BON DE COMMANDE****Fournisseur :**

Réf.	DESIGNATION	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	MONTANT
TOTAL				

Arrêté le présent Bon de Commande, pour la somme de..... FCFA.

Marchandise / prestation à être livré / réalisée au plus tard le :

Aux conditions de paiement suivantes :

Le Directeur Général

**BON DE RECEPTION**

Réf.	DESIGNATION	QUANTITE

OBSERVATIONS :

Agent AGETU		
Date	Nom et Signature	Observations

Agent fournisseur		
Date	Nom et Signature	Observations