



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance**

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

**Promotion 21  
(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU  
CYCLE ACHAT-FOURNISSEUR DANS UNE PME : CAS DE  
LA SOCIETE D'AMENAGEMENT DES TERRAINS  
URBAINS (SATU-SA)**

Bibliothèque du CESAG



111705

**Présenté par :**

**ISSA GOULBI**

**Maman Kabirou**

**Dirigé par :**

**SAMBO Amadou**

**Comptable Agréé  
Directeur**

**KOLEN CONSULTING**

**Mars 2012**

## DEDICACES

- A ma très chère mère, Aichatou CHECK ASTOU, décédée le 27 juillet 2001, qui avec tout son amour et ses conseils n'a jamais cessé de me mettre sur le droit chemin et a forgé l'homme que je suis aujourd'hui. Que son âme repose en paix.
- A mon très cher père qui n'a ménagé aucun effort pour me soutenir aussi moralement que financièrement, qu'il trouve ici un hommage mérité et toute ma reconnaissance.
- A ma femme chérie pour toute sa patience et son soutien durant tous les moments difficiles que nous avons traversés ensemble mais aussi pour tout l'amour qu'elle me donne, qu'elle trouve ici toute ma gratitude et ma reconnaissance.
- A mes filles, pour toute la joie et le bonheur qu'elles apportent dans mon foyer ; j'espère qu'elles trouveront une source d'inspiration dans ce travail.

## REMERCIEMENTS

D'abord tous mes remerciements vont à Allah qui par sa grâce m'a permis de mener à terme ce travail.

Ensuite, mes vifs remerciements vont à l'endroit de la Coopération Technique Belge (CTB) au Niger pour avoir financé ma formation au CESAG.

Enfin, si la rédaction et la mise en forme définitive de ce mémoire relèvent d'un apport individuel, il n'en demeure pas moins, que sa réalisation a sollicité le concours des personnes ci-après :

- Mr ABDOU ISSOUFOU Ousmane, Administrateur Général (AG) de l'entreprise SATU-SA et l'ensemble ses collaborateurs, pour m'avoir accueilli dans son entreprise afin que je puisse rédiger mon mémoire et parfaire ma formation;

- Mr SAMBO Amadou, mon directeur de mémoire pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses nombreuses sollicitations. Ses conseils et orientations ont fortement amélioré la qualité de ce mémoire;

- Mr YAZI Moussa, pour ses conseils et sa disponibilité.

Qu'elles trouvent, ici, l'expression de toute ma gratitude non seulement pour les conseils et remarques pertinents en ce qui concerne la rédaction de ce mémoire mais aussi pour la documentation et les informations qu'elles ont bien voulu mettre à ma disposition.

Je remercie, également, tout le personnel de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG pour la qualité de leur service durant tout le long de mon séjour dans cette institution.

Mes vifs remerciements à tout le personnel enseignant intervenu en DESS Audit et Contrôle de Gestion, promotion 21 pour la qualité de leurs enseignements et leurs conseils.

Mes vifs remerciements vont également à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

**AG:** Administrateur général

**AGA :** Administrateur général adjoint

**BC :** Bon de commande

**BL :** Bon de livraison

**BR :** Bon de réception

**DA :** Demande d'achat

**DAU :** Demande d'achat utilisateur

**DMR :** Dispositif de Maîtrise des Risques

**OHADA :** Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**PME :** Petite et Moyenne Entreprise

**SATU-SA :** Société d'Aménagement des Terrains Urbains

**TFfA :** Tableau des forces et faiblesses apparentes

## LISTE DES TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 : Synthèse des risques opérationnels liés au cycle achat-fournisseur.....                                      | 15 |
| Tableau 2 : Synthèse sur les étapes d'élaboration du manuel de procédures .....  | 30 |
| Tableau 3 : Synthèse des étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.....  | 33 |
| Tableau 4 : Exemple d'échelle de probabilité à 3 niveaux .....   | 35 |
| Tableau 5: Exemple d'échelle de probabilité à 5 niveaux.....   | 35 |
| Tableau 6 : Exemple d'échelle de gravité à 3 niveaux.....  | 36 |
| Tableau 7 : Exemple d'échelle d'impact financier à 5 niveaux .....   | 36 |
| Tableau 8 : Evolution du chiffre d'affaires de SATU-SA .....   | 53 |
| Tableau 9 : Risques opérationnels liés à l'expression interne des besoins et à la sélection des fournisseurs.....        | 63 |
| Tableau 10 : Risques opérationnels liés à la passation de la commande.....   | 64 |
| Tableau 11 : Risques opérationnels liés à la réception des matériaux et matériels.....                                   | 65 |
| Tableau 12 : Risques opérationnels liés au règlement et la comptabilisation des factures fournisseurs .....              | 66 |
| Tableau 13: Synthèse des tests d'audit .....   | 69 |
| Tableau 14: Critères d'appréciation du dispositif de contrôle interne .....  | 70 |
| Tableau 15 : Échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque .....  | 70 |
| Tableau 16 : Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité de survenance du risque ..... | 71 |
| Tableau 17 : Présentation de la probabilité de survenance des risques identifiés .....                                   | 71 |
| Tableau 18: Hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance                                 | 73 |
| Tableau 19 : Critères de cotation de l'impact des risques identifiés.....  | 74 |
| Tableau 20: Présentation de l'impact des risques .....   | 75 |
| Tableau 21 : Hiérarchisation des risques selon les impacts.....  | 76 |
| Tableau 22: Évaluation de la criticité des risques. ....   | 77 |

## LISTE DES FIGURES

|   |    |
|---|----|
| Figure 1: Modèle d'analyse .....                      | 43 |
| Figure 2 : Organigramme de l'entreprise SATU-SA ..... | 54 |
| Figure 3 : Cartographie des risques .....             | 79 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

|  |     |
|--|-----|
| DEDICACES .....  | i   |
| REMERCIEMENTS.....   | ii  |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS .....   | i   |
| LISTE DES TABLEAUX .....   | ii  |
| LISTE DES FIGURES.....   | iii |
| TABLE DES MATIERES .....   | iv  |
| INTRODUCTION GENERALE .....  | 1   |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....   | 6   |
| Introduction de la première partie : .....   | 7   |
| Chapitre 1 : Le contrôle interne appliqué au cycle achat-fournisseur d'une PME ..... | 8   |
| 1.1 Contrôle interne du cycle achat-fournisseur .....                                | 8   |
| 1.1.1 Définition d'un achat.....   | 8   |
| 1.1.2 Procédures du cycle achat-fournisseur .....                                    | 9   |
| 1.1.2.1 Aspect opérationnel .....  | 9   |
| 1.1.2.2 Aspect comptable .....   | 12  |
| 1.1.3 Identification des risques opérationnels des achats .....                      | 14  |
| 1.1.4 Objectifs généraux du contrôle interne du cycle achat-fournisseur .....        | 19  |
| 1.2 Maîtrise des risques .....   | 20  |
| 1.2.1 Définition du risque et objectifs de l'approche par les risques .....          | 20  |
| 1.2.1.1 Définition du risque .....   | 21  |
| 1.2.1.2 Objectifs de l'approche par les risques .....                                | 21  |
| 1.2.1.3 Critères de catégorisation des risques .....                                 | 22  |
| 1.2.2 Cartographie des risques.....  | 23  |
| Conclusion chapitre 1 : .....  | 24  |
| Chapitre 2 : Démarche de conception d'un manuel de procédure .....                   | 25  |
| 2.1 Définition et objectifs du manuel de procédures .....                            | 25  |
| 2.1.1 Définition du manuel de procédures .....                                       | 25  |
| 2.1.2 Objectifs du manuel de procédures .....  | 27  |
| 2.2 Architecture du manuel de procédures .....                                       | 28  |
| 2.2.1 Conditions de forme et de fond .....   | 28  |
| 2.2.2 La première partie : Sommaire et introduction générale .....                   | 28  |
| 2.2.3 La deuxième partie : Les fiches de procédures.....                             | 28  |

|         |  |           |
|---------|--|-----------|
| 2.2.4   | La troisième partie : Les annexes et les tables complémentaires.....                     | 29        |
| 2.3     | <i>Processus d'élaboration du manuel de procédures</i> .....                             | 29        |
| 2.3.1   | La phase préparatoire .....  | 30        |
| 2.3.1.1 | Les travaux préliminaires.....   | 31        |
| 2.3.1.2 | L'interview .....  | 32        |
| 2.3.2   | La phase de réalisation.....   | 32        |
| 2.3.2.1 | L'évaluation des procédures existantes.....  | 32        |
| 2.3.2.2 | L'élaboration d'une cartographie des risques .....                                       | 33        |
| 2.3.2.3 | La conception du manuel de procédures .....  | 38        |
| 2.3.3   | Finalisation de la mission .....   | 40        |
| 2.3.3.1 | Rédaction des procédures .....   | 40        |
| 2.3.3.2 | Validation et vulgarisation du manuel de procédures .....                                | 40        |
| 2.3.4   | Suivi évaluation.....  | 41        |
|         | <b>Conclusion du chapitre 2</b> .....  | <b>41</b> |
|         | <b>Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche</b> .....                                   | <b>42</b> |
| 3.1     | <i>Modèle d'analyse</i> .....  | 42        |
| 3.2     | <i>Outils de collecte des données</i> .....  | 44        |
| 3.2.1   | Analyse documentaire.....  | 44        |
| 3.2.2   | Interviews .....   | 44        |
| 3.3     | <i>Outils d'analyse des données</i> .....  | 45        |
| 3.3.1   | Tableau d'identification des risques ou tableau des forces et faiblesses apparentes..... | 45        |
| 3.3.2   | Test de conformité .....   | 45        |
| 3.3.3   | Test de permanence .....   | 46        |
| 3.3.4   | Test d'efficacité .....  | 46        |
| 3.3.5   | Sondage .....  | 46        |
| 3.3.6   | Questionnaire de contrôle interne .....  | 46        |
| 3.3.7   | Grille d'analyse des tâches .....  | 47        |
|         | <b>Conclusion du chapitre 3</b> .....  | <b>47</b> |
|         | <b>Conclusion de la première partie</b> .....  | <b>48</b> |
|         | <b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE</b> .....  | <b>49</b> |
|         | <b>Introduction de la deuxième partie</b> .....  | <b>50</b> |
|         | <b>Chapitre 4 : Présentation de l'entreprise de SATU-SA</b> .....                        | <b>51</b> |
| 4.1     | <i>Missions, objectifs et activités de SATU-SA</i> .....                                 | 51        |
| 4.1.1   | Missions et objectifs.....   | 51        |
| 4.1.2   | Les activités de l'entreprise .....  | 52        |
| 4.1.2.1 | Les marchés de SATU-SA .....   | 52        |
| 4.1.2.2 | L'évolution du chiffre d'affaires .....  | 53        |
| 4.2     | <i>Organisation et fonctionnement de l'entreprise</i> .....                              | 53        |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 4.2.1   | La Direction Générale .....   | 55        |
| 4.2.2   | Le secrétariat de direction .....   | 56        |
| 4.2.3   | Le service comptabilité .....   | 56        |
| 4.2.4   | Le service achat .....  | 57        |
| 4.2.5   | Le service commercial .....   | 58        |
| 4.2.6   | Le service technique .....  | 58        |
| <b>Conclusion du chapitre 4 :</b> .....                           |   | <b>59</b> |
| <b>Chapitre 5 : Description et évaluation de l'existant</b> ..... |   | <b>60</b> |
| 5.1.  | <i>Description des procédures du cycle achat-fournisseur et identification des risques opérationnels</i> .....                        | <i>60</i> |
| 5.1.1.  | Description des procédures du cycle achat-fournisseur de SATU-SA .....  | 60        |
| 5.1.1.1.  | Expression interne du besoin et sélection des fournisseurs .....  | 61        |
| 5.1.1.2.  | Passation de la commande .....  | 61        |
| 5.1.1.3.  | Réception des matériaux et matériels .....  | 62        |
| 5.1.1.4.  | Règlement et comptabilisation des factures des fournisseurs .....   | 62        |
| 5.1.2.  | Identification des risques opérationnels liés aux achats .....  | 62        |
| 5.1.2.1.  | Identification des risques opérationnels liés à l'expression interne du besoin et à la sélection des fournisseurs .....               | 63        |
| 5.1.2.2.  | Identification des risques opérationnels liés à la passation de la commande .....   | 64        |
| 5.1.2.3.  | Identification des risques opérationnels liés à la réception matériaux et matériels .....   | 64        |
| 5.1.2.4.  | Identification des risques opérationnels liés au règlement et la comptabilisation des factures des fournisseurs .....                 | 65        |
| 5.2.  | <i>Evaluation des procédures du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA</i> .....   | <i>67</i> |
| 5.2.1.  | Les principales faiblesses .....  | 67        |
| 5.2.2.  | Les tests d'audit .....   | 68        |
| 5.2.2.1.  | Le test de permanence .....   | 68        |
| 5.2.2.2.  | Le test d'efficacité .....  | 68        |
| 5.2.2.3.  | Les résultats des tests d'audit .....   | 68        |
| 5.3.  | <i>Elaboration de la cartographie des risques du cycle achat-fournisseur</i> .....  | <i>69</i> |
| 5.3.1.  | Évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés .....   | 69        |
| 5.3.1.1.  | Définition des critères d'appréciation du dispositif de contrôle interne et de la probabilité de survenance des risques .....         | 70        |
| 5.3.1.2.  | Présentation de la probabilité de survenance des risques identifiés .....   | 71        |
| 5.3.1.3.  | Hiérarchisation des risques opérationnels du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA selon la probabilité de survenance ..... | 73        |
| 5.3.2.  | Evaluation de l'impact des risques identifiés .....   | 74        |
| 5.3.2.1.  | Définition des critères de cotation de l'impact des risques .....   | 74        |
| 5.3.2.2.  | Présentation de l'impact des risques identifiés .....   | 75        |
| 5.3.2.3.  | Hiérarchisation des risques selon les impacts .....   | 76        |
| 5.3.3.  | Hiérarchisation et formalisation de la cartographie des risques .....   | 77        |
| 5.3.3.1.  | Hiérarchisation de la criticité des risques identifiés .....  | 77        |
| 5.3.3.2.  | Formalisation de la cartographie des risques .....  | 78        |
| 5.4.  | <i>Orientation du manuel de procédures</i> .....  | <i>79</i> |
| 5.4.1.  | Objectifs du manuel de procédures .....   | 80        |
| 5.4.2.  | Contenu et forme du manuel de procédures .....  | 80        |

|  |            |
|--|------------|
| 5.4.3. Structure du manuel de procédures .....   | 81         |
| 5.4.4. Validation du manuel de procédures.....   | 81         |
| <b>Conclusion du chapitre 5 :.....</b>   | <b>81</b>  |
| <b>Chapitre 6 : Résultats des travaux.....</b>   | <b>82</b>  |
| 6.1. Diffusion et présentation du manuel du cycle achat-fournisseur.....               | 82         |
| 6.1.1. Diffusion du manuel de procédures.....  | 82         |
| 6.1.2. Présentation du manuel .....  | 82         |
| 6.2. Recommandations .....   | 93         |
| <b>Conclusion du chapitre 6 :.....</b>   | <b>94</b>  |
| <b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>  | <b>95</b>  |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>   | <b>96</b>  |
| <b>ANNEXES.....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>Annexe 1 : Guide d'entretien .....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne .....</b>                              | <b>101</b> |
| <b>Annexe 3 : Tableau des forces et faiblesses apparentes.....</b>                     | <b>108</b> |
| <b>Annexe 4 : Tests d'audit : Tests de conformité et de permanence. ....</b>           | <b>111</b> |
| <b>Annexes 5 : Flow charts : Budgétisation et suivi des dépenses des travaux .....</b> | <b>112</b> |
| <b>Annexe 6 : Flow charts : Expression des besoins .....</b>                           | <b>113</b> |
| <b>Annexe 7 : Flow charts : Passation de la commande .....</b>                         | <b>114</b> |
| <b>Annexe 8 : Flow charts : Réception des matériaux et matériels .....</b>             | <b>115</b> |
| <b>Annexe 9 : Flow charts : Traitement des factures.....</b>                           | <b>116</b> |
| <b>Annexe 10 : Flow charts : Comptabilisation : Enregistrement/règlement.....</b>      | <b>117</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>   | <b>118</b> |

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAO - BIBLIOTHEQUE

L'évolution de l'environnement économique et réglementaire de ces dernières années a montré l'indispensable nécessité d'identifier et de gérer les risques de l'entreprise. Ainsi, le contrôle interne et plus généralement la maîtrise des risques sont devenus au cours de ces dernières années des sujets parmi les préoccupations majeures des entreprises et de leurs dirigeants. De nombreux pays ont, à l'instar des États-Unis ( la loi Sarbanes-Oxley), promulgué des lois visant à préciser les obligations des dirigeants en matière de contrôle interne conduisant de facto à normer les démarches d'appréciation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par les entreprises. En examinant la question de la maîtrise des risques des nombreux auteurs et organismes professionnels recommandent le contrôle interne comme moyen d'y parvenir. Le contrôle interne apparaît donc comme le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entreprise quel que soit sa taille ou son secteur d'activités. Mais lorsqu'on examine les caractéristiques de nombreuses PME (Petites et Moyennes Entreprises) et qu'on les confronte aux principales règles du contrôle interne, force est de constater que celui-ci est très souvent un domaine de vulnérabilités pour les PME. Les causes en sont bien connues. D'abord le manque de formalisation des procédures. De ce fait, dans beaucoup des PME, il n'existe pas vraiment de procédures bien définies. Dans d'autres, les procédures existent mais sont rarement formalisées, elles ne sont pas écrites, ni consignées dans un manuel. Ensuite la règle de la séparation des fonctions, qui est un des fondements du contrôle interne est souvent négligée dans les PME. En effet, dans une petite entreprise il est très fréquent de regrouper les fonctions opérationnelles, de protection des actifs, de contrôle et de comptabilisation. Or, le cumul de ces fonctions entraîne nécessairement des risques d'erreurs et de fraude. Enfin le contrôle directorial, dans de nombreuses PME le chef d'entreprise exerce un véritable contrôle directorial, ce qui constitue un élément fondamental du dispositif du contrôle interne. En effet, dans une « petite » PME les opérations sont relativement réduites, le chef d'entreprise les connaît toutes dans le détail, son regard constitue le meilleur des contrôles. Par ailleurs, dans de tels cas le chef d'entreprise est exclusivement préoccupé par l'activité principale et se désintéresse complètement des aspects administratifs et comptables, voire même les traite avec mépris. Ainsi, la conjugaison du non-respect des règles du contrôle interne et d'un contrôle directorial insuffisant, voire parfois inexistant, crée des zones de risques très importantes.

Les causes évoquées plus haut convergent toutes sur le constat qu'aucune entreprise n'est à l'abri de risques et que le contrôle interne est un enjeu majeur pour toutes les PME. En effet, l'insuffisance du contrôle interne constitue aujourd'hui un handicap pour la croissance de celles-ci. Dans ce contexte, la mise en place d'une bonne organisation, la délégation adaptée des responsabilités, en somme un bon dispositif de contrôle interne constitue un facteur essentiel, même si il n'est pas suffisant, de croissance des PME.

Dans le but, d'une part de maîtriser ses opérations et d'évoluer dans un cadre formel, la direction générale de la Société d'Aménagement des Terrains Urbains (SATU-SA), cherche à se doter d'un système organisationnel qui consiste à mettre en place un référentiel à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite de ses opérations. Ce référentiel aura pour objectif essentiel, dans l'entreprise, de se doter d'un organigramme hiérarchique pour savoir qui exerce son autorité sur qui. Définir les postes pour savoir qui fait quoi. D'autre part, la direction générale de SATU-SA cherche surtout à maîtriser les facteurs qu'elle contrôle dans le processus d'acquisition et d'utilisation des ressources. Ainsi, la nécessité de surveiller les différentes fonctions de l'entreprise, particulièrement la fonction achat, s'impose à la direction générale SATU-SA pour plusieurs raisons : d'abord les possibilités de fraudes qu'offre l'exécution des dépenses d'achat ; ensuite l'insatisfaction des clients internes et externes; et enfin l'impact financier direct des opérations d'achats sur le résultat de l'entreprise.

La direction générale attend de la fonction achat une contribution à la performance de l'entreprise par des économies d'achats, une diminution du coût total d'acquisition incluant aussi les coûts financiers liés au besoin en fonds de roulement en amont et les coûts liés aux divers dysfonctionnements. Au regard de tels constats, des actions à mener en amont semblent indispensables.

Les pratiques d'organisation communément admises préconisent la formalisation des procédures dans la mesure où, celles-ci fondées sur des pratiques informelles et non diffusées, sont sources de plusieurs dysfonctionnements au sein de l'entreprise. Par ailleurs, la mise en place d'un manuel de procédures est une obligation pour toutes les entreprises de l'espace OHADA conformément à l'article 16 de l'Acte Uniforme relatif à la comptabilité des entreprises. Cependant le constat est que SATU-SA gère ses opérations de façon informelle, elle ne dispose pas de ce fait d'un manuel de procédures. Cette situation l'expose souvent à des retards dans l'exécution des certains chantiers et à des difficultés de trésorerie.

L'absence d'un manuel de procédures dans SATU-SA pourrait s'expliquer principalement par :

- le caractère informel de l'organisation de SATU-SA ;
- l'ignorance de l'importance des procédures formalisées par la direction générale de l'entreprise ;
- et l'absence de compétences en interne.

Toutes ces causes peuvent avoir pour conséquences :

- des fraudes ;
- la non fiabilité des informations financières et non financières ;
- la non maîtrise des charges relatives aux achats ;
- la non maîtrise des délais d'exécution des travaux ;

En termes de solutions, les pistes suivantes peuvent être explorées par SATU-SA :

- le recrutement des acheteurs spécialisés ;
- la formation du personnel en charge des achats ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures pour la gestion des achats.

La dernière solution nous semble la plus adaptée pour répondre aux préoccupations de la direction générale de SATU-SA. L'élaboration du manuel de procédure permettra à SATU-SA de disposer d'un outil de gestion pour asseoir une gestion saine et transparente, et d'avoir une assurance raisonnable sur la maîtrise des activités liées aux achats.

Nous tenterons de répondre à la question principale suivante : Quel contenu donner au manuel de procédures de gestion des achats ?

La réponse à cette question principale nous amène à poser les questions d'ordre théorique et pratique suivantes :

- quels sont les dispositifs de contrôle interne du cycle achat-fournisseur d'une PME ?
- quelle est la démarche à adopter pour concevoir un manuel de procédures du cycle achat-fournisseur ?
- quel est le dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise SATU-SA pour la gestion de ses achats?
- quels sont les nouveaux dispositifs de contrôle interne à prévoir pour améliorer l'efficacité de sa gestion ?
- comment les mettre en forme dans un manuel de procédures ?

Notre thème, dont l'objet est d'élaborer un manuel de procédures du cycle achat-fournisseur d'une PME, est destiné à poser des bases pour la généralisation de l'outil au sein de SATU-SA.

Nous étudierons à travers les réponses à nos questions le thème : « **Elaboration du manuel de procédures du cycle achat-fournisseur dans une PME : Cas de SATU-SA** ».

Nous avons retenu les objectifs suivants :

- **Objectif général:**

L'objectif général de notre travail est de cerner le contenu d'un manuel de procédures du cycle achat-fournisseur d'une PME afin d'en proposer un à l'entreprise SATU-SA et lui permettre de mieux gérer les activités afférentes à ce cycle.

- **Objectifs spécifiques :**

Nous nous proposons les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ cerner le contrôle interne du cycle achat-fournisseur ;
- ✓ cerner la démarche d'élaboration du manuel de procédures
- ✓ décrire et évaluer les procédures existantes ;
- ✓ proposer et formaliser de nouvelles procédures ;

- ✓ proposer des pistes de généralisation sur l'ensemble de SATU-SA.

Notre travail n'a pas pour prétention d'élaborer un manuel de procédures pour l'ensemble des activités de l'entreprise SATU-SA. Il se limite dans le cadre de la gestion des achats des matériaux et matériels pour la réalisation des différents chantiers de l'entreprise. Mais les résultats pourront servir, ultérieurement, à une généralisation au sein l'entreprise.

L'intérêt et la contribution de l'étude se situent à plusieurs niveaux :

- Pour l'entreprise SATU-SA, l'intérêt est de lui permettre de disposer d'un outil de gestion indispensable pour la maîtrise des risques liés au cycle achat-fournisseur.
- Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), elle aura permis l'enrichissement de la recherche en audit interne.
- Pour nous même auteur, l'étude nous permet non seulement de mettre à l'épreuve notre aptitude à la recherche qui nous a été communiquée tout au long de notre formation et l'esprit de synthèse des nombreuses littératures sur le sujet ; mais aussi de parfaire notre formation pour l'obtention du diplôme d'études supérieures spécialisées en audit et contrôle de gestion du CESAG.
- Pour le lecteur : Ce mémoire sera pour le lecteur, en plus des travaux déjà réalisés sur ce thème par nos prédécesseurs, une source d'informations théorique et pratique sur l'élaboration du manuel de procédures.

Notre démarche repose essentiellement sur deux parties :

La partie théorique : Cadre théorique, destinée à poser les bases de ce travail, repose essentiellement sur une revue de littérature sur le sujet afin d'identifier le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour mieux maîtriser les risques liés au cycle achat-fournisseur dans une PME, de définir la démarche d'élaboration du manuel, et de présenter notre méthodologie de recherche.

La deuxième partie cette fois empirique consistera à présenter l'entreprise SATU-SA, à décrire et à évaluer son dispositif de contrôle interne de gestion des achats, et proposer et formaliser de nouvelles procédures relatives à la gestion de ce cycle.

CESAY - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :  
CADRE THEORIQUE**

## **Introduction de la première partie :**

La rédaction des procédures par les entreprises s'est largement développée conformément aux exigences réglementaires. Dès lors, la formalisation des procédures et des méthodes de travail a pris un essor considérable avec des impacts positifs divers tels que la maîtrise des activités formalisées, l'amélioration de la communication de l'entreprise, le retour d'expérience. Par ailleurs, la formalisation des procédures nécessite au préalable d'identifier les risques liés à chaque cycle. L'analyse des risques du cycle achat-fournisseur s'inscrit dans cette logique et permet de poser les bases pour une meilleure élaboration des procédures opérationnelles d'achat.

Cette partie, entièrement consacrée aux aspects théoriques, est subdivisée en trois chapitres. Le premier chapitre exposera les fondements théoriques du contrôle interne appliqué au cycle achat-fournisseur ; le second chapitre sera consacré à la démarche d'élaboration du manuel de procédures ; et le troisième chapitre présentera la méthodologie de recherche adoptée dans notre mémoire.

## **Chapitre 1 : Le contrôle interne appliqué au cycle achat-fournisseur d'une PME**

Le cycle achat-fournisseur est au centre de l'entreprise qu'elle soit industrielle ou commerciale, sa maîtrise est d'une extrême importance afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Pour cette raison, la mise en place des procédures de contrôle interne relatives à ce cycle constitue une préoccupation croissante au sein des entreprises. Nous allons dans ce présent chapitre, en premier lieu aborder le contrôle interne du cycle achat-fournisseur, et en second lieu la maîtrise des risques.

### **1.1 Contrôle interne du cycle achat-fournisseur**

Le contrôle interne du cycle achat-fournisseur englobe l'ensemble des procédures mises en place pour garantir la maîtrise des opérations liées à l'activité d'achat. Nous allons aborder dans cette section les procédures du cycle achat-fournisseur, les risques opérationnels et les objectifs généraux de contrôle interne de ce cycle. Mais d'abord définissons l'achat.

#### **1.1.1 Définition d'un achat**

Selon le dictionnaire le Robert Dixel (2010 : 12), achat veut dire action d'acheter qui signifie acquérir un bien ou un droit contre paiement. L'objet de l'achat est de doter l'entreprise des ressources nécessaires à son bon fonctionnement. Dans l'entreprise les achats sont de nature différentes, nous avons en générale les achats de biens destinés à être consommés dans un processus de production (matières premières et matières consommables), ou à être utilisés pour les besoins courants de l'exploitation (fournitures diverses), les achats de services divers (frais d'entretien, loyers, honoraires, etc....) et les acquisitions d'immobilisation (Barry, 2009 : 22).

## **1.1.2 Procédures du cycle achat-fournisseur**

Les procédures du cycle achat-fournisseur peuvent être présentées selon deux aspects notamment un aspect opérationnel et un aspect comptable.

### **1.1.2.1 Aspect opérationnel**

Les pratiques professionnelles admettent que les principales fonctions opérationnelles du cycle achat-fournisseur sont les suivantes : la budgétisation, l'expression interne des besoins, la sélection des fournisseurs, la commande et la relance des fournisseurs, et la réception des articles.

#### **1.1.2.1.1 Fonction « budgétisation »**

La fonction budgétisation est une des phases importantes du cycle achat-fournisseur parce qu'elle permet d'assurer une meilleure prise en compte des besoins de l'entreprise et leur étalement dans le temps. Pour Barry (2009 : 25) la fonction regroupe toutes les opérations liées à la prévision des dépenses et leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés. Selon Hans (2002 : 129), le demandeur devra veiller lui-même à ce que les coûts à prendre en charge ont été, d'une part budgétés et d'autre part, que les coûts à générer ne dépasseront pas le montant maximum qui lui avait été attribué. Elle est traditionnellement exercée par le service de contrôle de gestion ou à défaut la direction financière.

#### **1.1.2.1.2 Fonction « expression interne des besoins »**

La phase d'expression de besoin est fondamentale car la qualité de l'achat en dépend. Pour Hans (2002 : 128), le processus d'achat démarre dans tous les cas par un besoin qui naît chez un membre de l'organisation. La constatation du besoin doit se faire objectivement c'est-à-dire que le besoin doit se présenter en temps utile, mais, ne peut naître trop tôt sans quoi, les relations optimales entre les biens possédés et les besoins risquent d'être détériorées. Les

différents services expriment leurs besoins auprès du service chargé des achats. Ces demandes sont exprimées généralement par des demandes d'achats (Barry, 2009 : 25).

Cette dernière qui doit être établie en nombre suffisant d'exemplaires, a pour intérêt de permettre un bon suivi et une réaction rapide du service demandeur en direction de l'approvisionnement (Sambé & al. ; 2008 : 393). Selon l'organisation de l'entreprise toute demande d'achat doit être signée par le chef du service qui exprime le besoin.

#### **1.1.2.1.3 Fonction « sélection des fournisseurs »**

Cette fonction regroupe toutes les opérations de consultation des fournisseurs potentiels et homologués, l'analyse (ou revue) de la liste des fournisseurs anciens et nouveaux, le repérage des fournisseurs susceptibles de couvrir l'achat à réaliser, la définition des critères de sélection. Selon Legouge (1998 : 54), le problème de sélection des fournisseurs et des offres est au cœur de tout processus d'achat. Pour lui, la sélection des fournisseurs doit faire l'objet de procédures documentées. Elle peut être faite soit par consultation simple, verbale ou écrite, soit par appel d'offres, restreint ou élargi.

La sélection des fournisseurs est généralement faite conjointement par le service chargé des achats et la Direction Générale de la société. Dans certains cas, elle implique même des organes de contrôle externe. Dans la pratique, l'entreprise a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords exprès ou simplement tacites. Elle n'éprouve, ainsi le besoin de recourir aux services d'autres fournisseurs que pour se procurer des biens nouveaux ou pour lesquels ses fournisseurs habituels ne sont pas en mesure de la satisfaire. Le choix des fournisseurs devrait permettre à l'entreprise d'effectuer ses achats dans les meilleures conditions du marché.

#### **1.1.2.1.4 Fonction « commande-relance des fournisseurs »**

La passation de la commande est l'acte par lequel l'entreprise s'engage auprès d'un fournisseur à acheter un bien ou un service. Elle marque l'engagement effectif de l'entreprise. Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des deux parties et qu'elle soit bien

sûr valable devant la loi (Bruel, 1998 : 118). Le document contractuel (Bon de Commande ou Lettre de Commande) doit être signé par des personnes habilitées et comporter toutes les informations utiles concernant l'achat.

La relance des fournisseurs a pour objet de s'assurer de l'exécution du marché conformément aux clauses contractuelles. Aucune méthode classique ou générale n'existe quant à la date de la relance appropriée pour une commande : c'est affaire de jugement et d'appréciation sur la nature de la commande.

La fonction « commande-relance des fournisseurs » regroupe l'ensemble des opérations liées à l'émission des bons ou lettre de commande et celle liées au suivi des commandes par des procédures de relance des fournisseurs. Elle est exercée par principe par le service des achats (ou service des approvisionnements) (Barry, 2009 : 27).

#### **1.1.2.1.5 Fonction « réception des articles livrés »**

Selon Barry (2009 :26), cette fonction est relative aux procédures de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur. Ce contrôle peut être exercé par une seule personne ou comme c'est le cas dans les entreprises du secteur public par une commission de réception (Ahouangansi, 2006 : 475). Les réceptions sont formellement enregistrées sur les bons de réception qui précisent notamment l'identité du fournisseur, le numéro de la commande, la quantité reçue et la quantité rejetée éventuellement (Bruel, 1998 :121).

Ainsi, au moment de la réception, on procède à un contrôle qualitatif et quantitatif au regard des spécifications définies dans le bon de commande ou le cahier de charges. Si les résultats sont conformes aux spécifications, le service chargé des achats en sera informé, ainsi que la comptabilité et par la suite, la commande pourra être soldée. Dans le cas contraire, la commande n'est pas soldée et les biens reçus sont soit retournés au fournisseur ou gardés en faisant jouer une clause de pénalité vis-à-vis du fournisseur.

### 1.1.2.2 Aspect comptable

Le traitement comptable des opérations d'achats est fait sur la base des principes comptables. Ce traitement est particulièrement important. En effet, les défaillances dans les procédures se traduisent systématiquement par une altération de la situation financière et des résultats de l'entreprise, du fait :

- de la non constatation des dettes certaines ou même probables ;
- du non enregistrement des charges supportées ou encourues ;
- du non rattachement des charges d'achats aux exercices concernés<sup>1</sup>.

Les principales étapes traduisant ces procédures comptables sont les suivantes : la fonction réception et contrôle des factures d'achat, suivi des comptes fournisseurs, le contrôle des niveaux des charges et la fonction règlement des factures (Barry, 2009 : 35).

#### 1.1.2.2.1 Fonction « réception et contrôle des factures d'achat »

Selon Bruel (1998 : 137), dès que les services concernés ont pu constater que les quantités et la qualité des réceptions correspondent aux commandes, la facture d'achat qui correspond à ces réceptions doit être approuvée. Toutes les factures reçues des fournisseurs de l'entreprise doivent être enregistrées immédiatement et sans exception et par un seul service. Lors de cette réception, un numéro d'identification unique doit être attribué à chaque facture.

Ainsi, cette fonction englobe toutes les tâches de réception et de vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bon de commande) et de la livraison (bon de réception), ou, en cas de prestations de services, aux éléments de contrats passés avec les prestataires de services. Ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent

---

<sup>1</sup> L'Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises, stipule en son article 59 du règlement, que « le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit » et qu'il convient « de lui rattacher et de lui imputer les événements et les opérations qui lui sont propres et ceux -là seulement ».

sur des résultats concluants, à l'approbation des factures des fournisseurs qui permettent leur comptabilisation et, par la suite, leur règlement (Sambé & al., 2001 : 396).

#### **1.1.2.2.2 Fonction « suivi des comptes fournisseurs »**

Le suivi des comptes fournisseurs consiste à :

- analyser régulièrement des comptes individuels des fournisseurs, afin d'en maîtriser les soldes ;
- régulariser systématiquement les soldes en cas d'anomalies (erreurs d'imputation de compte à compte, omission de comptabilisation de factures d'achats) ;
- préparer l'échéancier des fournisseurs du mois, en vue de donner aux services payeurs les éléments leur permettant d'assurer un règlement correct des fournisseurs.

La fonction de suivi et d'analyse des comptes des fournisseurs doit être naturellement exercée par les comptables qui enregistrent les opérations d'achat (Barry, 2009 : 37).

#### **1.1.2.2.3 Fonction « contrôle des niveaux de charges »**

Le contrôle des niveaux de charges est une fonction généralement exercée par un responsable de haut niveau (chef des services comptables ou directeur financier) ; elle doit permettre la détection des anomalies significatives (double comptabilisation ou omission dans les comptabilisations des charges). Elle exige une surveillance des niveaux de certaines charges et leurs rapprochements périodiques par rapport, soit à des prévisions, soit aux engagements de l'exercice précédent à la même période pour en expliquer les variations ou rechercher les causes des écarts inexplicables (Sambé & al., 2001 : 396).

#### 1.1.2.2.4 Fonction « règlement des factures des fournisseurs »

Elle comprend toutes les tâches :

- de préparation des factures des fournisseurs admises au règlement ;
- d'établissement des instruments de règlement (chèques, ordre de virement, pièces de caisse) ;
- de la mise à la disposition du fournisseur de ces moyens de paiement ;
- de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes individuels des fournisseurs concernés.

Selon Sambé & al. (2008 : 396), il faut régler seulement les factures sur lesquelles est apposé le « Bon à payer », et prendre en compte les avances, les acomptes et les ristournes. Les factures réglées doivent également être annulées.

Cette fonction est généralement exercée par le comptable (ou la section comptable) chargé de la tenue des comptes des fournisseurs et le comptable (ou la section comptable) chargé de la trésorerie (Barry, 2009 : 39).

#### 1.1.3 Identification des risques opérationnels des achats

Le COSO et COCO (in Bertin ; 2007 :70) insistent sur le fait que les risques, aussi bien internes qu'externes à l'organisation, doivent être identifiés. Cette tâche incombe en général aux dirigeants de l'entreprise.

Nous allons résumer les risques liés à chacune des procédures du cycle achat-fournisseur en sept points clés en faisant ressortir le dispositif du contrôle interne à mettre en œuvre pour maîtriser les risques afférents à chacune d'elles.

Tableau 1 : Synthèse des risques opérationnels liés au cycle achat-fournisseur

| Point clé de la procédure                                     | Risques   | Dispositifs de contrôle interne à mettre en place   |
|---|---|---|
| <b>Expression interne des besoins</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoins non conformes aux objectifs définis par le chef d'entreprise</li> <li>- Commande d'un bien (ou service) non nécessaire</li> <li>- Demandes d'achats établies de manière anarchique</li> <li>- Non prise en compte des prévisions d'achats</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte implication du chef d'entreprise : fixation des objectifs, suivi, évaluation.</li> <li>- Usage des DA pré numérotées et de de couleur différentes.</li> <li>- Approbation formelle des DA (visa).</li> </ul>   |
| <b>Sélection des fournisseurs et passation de la commande</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traiter avec des fournisseurs indéclicats, collusion entre service acheteur et fournisseur</li> <li>- Achat d'un bien(ou service) non conforme au bon de commande, achat dans des conditions non optimale pour l'entreprise</li> <li>- Exploitation multiple d'un seul et même bon de commande conduisant à des multiples</li> <li>- Evaluation inadéquate des capacités des fournisseurs</li> <li>- Evaluation subjective des fournisseurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de sélection rigoureuse des fournisseurs.</li> <li>- Traitement rapide des opérations.</li> <li>- Connaissance à tout moment des états de commandes (passées honorées ou non).</li> </ul>  |
| <b>Réception du bien commandé</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non réception ou réception incomplète, partielle ou tardive de la commande</li> <li>- Réception non conforme à la commande</li> <li>- Réception d'un produit non commandé</li> <li>- Réception fictive</li> <li>- Méconnaissance de l'exhaustivité des réceptions ou de retours aux fournisseurs par manque de qualification du personnel.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation des bons de commandes pré numérotés et de couleurs différentes</li> <li>- Validation et visa des bons de commandes par une autorité compétente</li> <li>- Rapprochement systématique du bon de réception/bon de livraison du fournisseur et visa par le responsable magasin</li> <li>- Justification par le responsable magasin de tout écart entre la commande et la réception</li> <li>- Tout retour au fournisseur doit donner lieu à l'émission d'un bon de retour pré numéroté visé et annoté par le responsable de magasin</li> <li>- Suivi par le système en place de toutes les réceptions (conformes ou non) et de tous les retours réalisés au cours d'une période donnée (pour faciliter la préparation et le traitement des anomalies et la séparation des exercices)</li> </ul> |

| Point clé de la procédure      | Risques  | Dispositifs de contrôle interne à mettre en place   |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Factures du fournisseur</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte d'une facture relative à un bien non commandé.</li> <li>- Non réception ou réception tardive d'une facture correspondant à une commande honorée par le fournisseur.</li> <li>- Facture d'avoir non reçue du fournisseur en cas de retour de marchandises.</li> <li>- Facture erronée ou incomplète.</li> <li>- Existence d'un nombre important d'avoirs reçus(ou à recevoir) d'un même fournisseur ou pour un bien donné. (fréquence et importance significative) : problème de non qualité.</li> <li>- Risques d'approbation des factures correspondant à aucune livraison ou établies sur une base erronées.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque réception doit être facturée tout comme chaque retour justifié et accepté par le fournisseur.</li> <li>- L'original de chaque facture doit être identifié, contrôlé par recoupement avec le bon de commande, les conditions tarifaires et de vente, le bon de réception (bon retour). Les exemplaires non originaux doivent être neutralisés ou annulés.</li> <li>- Le système informatique doit permettre la connaissance rapide de toutes les factures reçus (ou à recevoir), des avoirs (reçus ou à recevoir), des charges constatées d'avance.</li> <li>- Les anomalies doivent être identifiées rapidement, leurs causes analysées et traitées avec efficacité.</li> </ul>   |
| <b>Comptabilisation</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non comptabilisation d'une facture(ou comptabilisation tardive) entraînant une déclaration erronée de TVA, arrêtés des comptes mal maîtrisés.</li> <li>- Imputation ou comptabilisation erronée d'une facture d'achat, compte non approprié, centralisation erronée ou période incorrecte, comptabilité incorrecte.</li> <li>- Double comptabilisation d'une facture.</li> <li>- Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des réceptions (sans factures fournisseurs correspondantes), des retours avec les avoirs et à recevoir au cours d'une période entraînant le non-respect du cutt off pour les achats et les charges.</li> <li>- Comptabilisation des soldes et non des mouvements.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non maîtrise des frais accessoires et charges calculées (frais immobilisés et activés, dotations aux amortissements...)</li> <li>- Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des litiges avec les fournisseurs</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptabilisation avec célérité et dans les bons comptes des entrées/sorties et des factures/ avoirs d'achats.</li> <li>- Sur chaque facture traitée apposer un tapon « original, comptabilisée le...dans le journal...dans les comptes... ».</li> <li>- Analyse régulière des comptes achats/fournisseurs par le personnel comptable.</li> <li>- Mise à jour du fichier des immobilisations et contrôle de son rapprochement avec la comptabilité en fin d'exercice.</li> <li>- Revue et supervision des travaux du personnel comptable par le chef comptable.</li> <li>- Assurance que le chef comptable dispose de l'exhaustivité des informations relatives aux réceptions non traitées, aux réceptions(ou retours) facturées ou non, des factures et avoirs reçus (et à recevoir), des charges constatées d'avance.</li> </ul> |

| Point clé de la procédure  | Risques  | Dispositifs de contrôle interne à mettre en place   |
|--|--|---|
| <p><b>Règlement des factures fournisseurs et leur comptabilisation</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard de règlements des fournisseurs entraînant des frais, pénalités et intérêts de retard à supporter ; non optimisation de la trésorerie.</li> <li>- Mauvaise imputation des règlements fournisseurs non comptabilisation (comptes fournisseurs et de trésorerie erronés) ou comptabilisation tardive.</li> <li>- Double règlement d'une même facture fournisseur ou règlement en trop dû à la non prise en compte des acomptes déjà versés.</li> <li>- Règlement par erreur d'un autre fournisseur (autre que celui qui a effectué la livraison)</li> <li>- Paiement de factures non appuyées par des livraisons.</li> <li>- Détournement de règlement par altération des montants ou du nom du bénéficiaire.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant tout règlement, s'assurer qu'un « BON A PAYER » est apposé par une autorité qualifiée sur chaque facture (original).</li> <li>- Procéder au règlement des selon les termes contractuels et apposer la mention « payé » sur la facture réglée (original)</li> <li>- Procéder à la comptabilisation des règlements des factures fournisseurs et apposer la mention « comptabilisée » sur la facture réglée et saisie en comptabilité.</li> <li>- Procéder aux analyses périodiques des comptes fournisseurs à l'aide des grands livres, balances fournisseurs, relevés de comptes et lettres de relances reçues des fournisseurs.</li> <li>- Instaurer un système rigoureux de suivi et de provisionnement des charges à payer et des charges constatés d'avance, afin de respecter le principe de la séparation des exercices.</li> </ul> |
| <p><b>Cumul de fonctions</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passation de commandes et logistique (réception et magasin) entraînant de risque de détournement de biens et altération frauduleuse des données (quantité...) lorsque les rapprochements entre la commande, la réception et les stocks sont erronés.</li> <li>- Passation de commandes et décaissements entraînant des risques de règlement des fausses factures.</li> <li>- Logistique et comptabilité entraînant de détournements de biens et arrangement frauduleux des données (quantités...) lors des rapprochements entre la commande, la réception, et la comptabilisation des opérations (achats et stocks) sur des bases erronées.</li> <li>- Comptabilité et trésorerie entraînant des risques des enregistrements de factures fictives et règlements sans objets.</li> </ul> | <p>En fonction des ressources disponibles, mettre en place une bonne procédure de séparation des tâches, à défaut des ressources (notamment dans les petites structures) instaurer des contrôles compensatoires strictes.</p>   |

Source: Elaboré à partir de Lemant (1995 : 47), Coopers & al. (1999 : 220-226), Sambé & al. (2008: 391). Schick (2001 : 215), Barry (2004 : 270), Gramet & al. (2008 :48-50), Barry (2009 : 65-69).

En résumé afin de maîtriser les différents risques évoqués ci-dessus dans une PME; le dispositif de contrôle interne des achats nécessite au moins (Gramet & al., 2008 :48-50) :

- une forte implication du chef d'entreprise en amont (fixation des objectifs) et en aval (revue de direction, plan d'action, mise en œuvre des mesures correctrices et préventives...);
- l'utilisation des demandes d'achat et de bons de réceptions pré numérotés de couleur différentes ;
- la mise en place de procédures d'autorisation (demande d'achat, bon de commande, règlement...);
- la mise en place de procédures de contrôle et de supervision (commande/réception ; commande/réception/facture ; facture/ comptabilisation ; « bon à payer »/règlement ; et de supervision des travaux par les responsables par exemple : revue des « bon à payer » des factures) ;
- l'instauration de procédures d'identification des bons traités (bon de commande, de réception...) et d'identification des factures traitées (original, visé le..., comptabilisé le..., bon à payer le..., réglé le..., règlement comptabilisé le...).

Par ailleurs, il faut éviter:

- d'accepter des factures non conformes (forme et fonds);
- de réaliser des achats sans facture ;
- d'effectuer un règlement sans facture ou « bon à payer » ;
- de favoriser la détention des fonctions incompatibles (par exemple : gestion des commandes, détention des biens, enregistrement, contrôle...).

#### **1.1.4 Objectifs généraux du contrôle interne du cycle achat-fournisseur**

Selon les auteurs du cadre de référence du dispositif de contrôle (in IFACI, 2007 : 42-43), les objectifs généraux du contrôle interne liés au processus achats doivent permettre à l'entreprise de s'assurer que :

- le processus achats est organisé et formalisé dans le cadre de procédures applicables à tous les acteurs concernés ;
- il existe une séparation des fonctions de passation et d'autorisation des commandes, de réception, d'enregistrement comptable et de règlement des fournisseurs ;
- les achats importants font l'objet d'une commande formalisée, validée par une personne autorisée ;
- il existe un suivi et un rapprochement entre les bons de commande, les bons de réception et les factures (quantité, prix, conditions de paiement). Les anomalies éventuelles font l'objet d'une analyse et d'un suivi ;
- il existe un dispositif permettant d'éviter le double enregistrement/paiement des factures fournisseurs ;
- il existe un suivi des réceptions refusées/litiges et un contrôle de la comptabilisation des avoirs fournisseurs correspondants à des rabais, remises ou ristournes ;
- la gestion des règlements fournisseurs fait l'objet de contrôle par une personne indépendante et autorisée ;
- les comptes fournisseurs font l'objet d'un examen et d'une justification périodique (exhaustivité, exactitude) ;
- il existe une procédure permettant de s'assurer que les charges et les produits ont été enregistrés sur la bonne période ;
- il existe un dispositif permettant d'enregistrer les provisions pour facture non parvenues ou les charges payées d'avance de manière exhaustive et exacte.

Sambé & al. (2008 : 392) ; Coopers & al. (1998 : 220-225) soutiennent que dans le cadre de la gestion des achats, les objectifs doivent permettre de s'assurer de :

- la sélection des fournisseurs capables de répondre aux besoins de l'organisation ;
- effectuer les achats auprès des fournisseurs dûment agréés, qui sont en conformité avec les lois et réglementations en vigueur et qui respectent les conditions contractuelles ;
- l'approvisionnement adéquat des matières, commander les articles qui répondent aux spécifications techniques requises, de payer les prix appropriés, de commander les quantités appropriées au moment adéquat, de mettre à jours les données fournisseurs, de façon exhaustive et exacte, pour assurer le suivi des commandes en cours et de réceptionner les matières commandées en temps voulu ;
- les vérifications nécessaires ont été effectuées et les imputations comptables correctement faites sur les factures, elles-mêmes dûment approuvées;
- l'enregistrement des factures est fait dans le respect des principes comptables;
- les factures sont contrôlées avant leur paiement, lequel est dûment autorisé ;
- les dettes en monnaies étrangères sont correctement évaluées.

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de mettre en place un dispositif de contrôle interne approprié qui contribuera à rendre plus efficace l'organisation en place par la maîtrise des risques.

## **1.2 Maîtrise des risques**

La maîtrise des risques est fondamentale pour toute entreprise soucieuse d'atteindre ses objectifs de rentabilité et de performance. La réalisation du risque peut entraîner des pertes de ressources et entraver l'atteinte des objectifs. Une entreprise quel que soit sa taille ou son secteur d'activités a intérêt à gérer ses risques.

### **1.2.1 Définition du risque et objectifs de l'approche par les risques**

Avant d'aborder les objectifs de l'approche par les risques, nous allons tenter de définir la notion de risque.

### 1.2.1.1 Définition du risque

La notion de risque est un concept qui prête souvent à confusion, sa perception et son contenu diffère d'une profession à une autre et d'un environnement à un autre. Si les définitions et les interprétations sont nombreuses et variées, chacun s'accorde à reconnaître l'incertitude liée elle-même au futur, dans lequel le risque se révélera (Moreau, 2002 :167).

Selon le dictionnaire le Robert Dixel, (2010 : 1653), le risque se définit comme : un « danger éventuel plus ou moins prévisible ». Cette définition, porte sur l'aspect générique que revêt, le mot risque. Nous allons tenter, à partir de certains auteurs, de définir le risque dans le cadre de l'audit.

Schick (2007 :12) définit le risque comme la possibilité que la combinaison d'un événement et d'un mode de fonctionnement empêche l'atteinte d'un objectif, pour l'auteur il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif.

Barthélemy (2003 : 11), définit le risque comme une situation (ensemble d'évènements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit. Cette définition englobe non seulement les risques ayant un effet positif (ou risque spéculatif, ceux que l'entreprise recherche) mais aussi les risques à effets négatifs (ou risque purs, ceux que l'entreprise craint). Nous pouvons compléter ces définitions, par le risque d'opportunité (Renard, 2009 :155) qui consiste à décider en connaissance de cause de prendre un risque mais en se donnant les moyens de le maîtriser. Le risque est donc une incertitude liée à toute action ou décision, ou évènement incertain qui empêche l'entreprise de poursuivre ses objectifs.

### 1.2.1.2 Objectifs de l'approche par les risques

Selon Bertin & al. (2007 : 38), il s'agit de mettre à plat toutes les activités, tous les processus, toutes les fonctions afin d'identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. L'approche par les risques consiste à s'informer sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise. Dans cette approche, l'entreprise est schématisée comme un ensemble de

risques (Collins, 1992 : 29). Les objectifs de l'approche par les risques est de permettre aux responsables opérationnels, aux dirigeants et à l'audit interne :

- de disposer d'une vision détaillée des risques existant au niveau de chaque processus d'activité ;
- d'analyser les risques dans le but de prendre des mesures correctives efficaces et d'assurer leur suivi ;
- de disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités au titre des différentes activités ;
- de leur permettre d'être informés de la nature et des zones de risques, afin de définir les orientations générales susceptibles d'améliorer structurellement la maîtrise des risques et de mieux superviser le management opérationnel ;
- aider à la programmation pertinente des missions d'audit, en fonction de la nature et de la gravité des risques existants.

### **1.2.1.3 Critères de catégorisation des risques**

La catégorisation des risques de l'entreprise permet d'assurer l'exhaustivité des risques. Nous pouvons distinguer trois principales catégories de risques à savoir les risques financiers, les risques stratégiques et les risques opérationnels (Jiménez & al., 2008 : 69-89). Dans le cadre de ce mémoire nous allons nous intéresser seulement aux risques opérationnels.

La définition du risque opérationnel est la clé primordiale d'une gestion efficace. Jusqu'à maintenant, il n'y a pas une définition unanime permettant d'adopter une approche commune et une méthodologie unique de gestion par toutes les entreprises.

Les réglementations européennes de la banque et de l'assurance (Solvency II) donnent des définitions très proches du risque opérationnel<sup>2</sup>. Pour les banques, il s'agit du risque de perte

---

<sup>2</sup> In Benjamin(2011) : Les risques opérationnels : Quelles réponses face à un risque difficile à appréhender ?

résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. En ce qui concerne les assurances, il s'agit du risque de perte résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défaillants, ou d'événements extérieurs.

Pascal & Yann (in Vernimmen, 2011 : 1090) définissent les risques opérationnels comme des risques de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes. Selon Nguena (2008 :29) ce sont des risques recensés pendant l'analyse des processus liés au métier de l'entreprise encore appelés processus primaires.

Il ressort de ces définitions que le risque opérationnel est le risque lié au mode de fonctionnement et d'exécution des procédures internes de l'entreprise, à son personnel ainsi que les éventuels dangers prévenant de son environnement extérieur.

### **1.2.2 Cartographie des risques**

Yablonsky & al. (2009 : 79), définissent la cartographie des risques comme un processus d'identification et de description des risques permettant de les recontextualisés, de les recenser, et d'en réduire le nombre et la complexité. Selon Merlier & al. (2008 : 63), la cartographie des risques consiste à associer aux processus modélisés les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé. La cartographie des risques s'inscrit dans la logique de gestion des risques opérationnels de l'entreprise. Pour l'IFACI<sup>3</sup>, c'est le positionnement des risques majeurs selon différents axes tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques. Son objectif est de permettre d'orienter le plan d'audit interne et d'aider le management à prendre en compte la dimension risque dans son pilotage interne.

---

<sup>3</sup> In Gulla-Menez(2010) : Cartographie des risques informatiques : Exemples, méthodes et outils.

## **Conclusion chapitre 1 :**

Dans toute entreprise les achats occupent une place importante dans le processus de production de biens ; c'est également un domaine de vulnérabilité pour l'entreprise. En effet, leur mauvaise gestion pourrait entraîner des pertes énormes pour l'entreprise. De ce fait, il convient de leur prêter une attention particulière. Ainsi, la gestion des risques opérationnels liés au cycle achat-fournisseur à travers la mise en place d'un bon dispositif de contrôle interne constitue un atout majeur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : Démarche de conception d'un manuel de procédure**

Toute entreprise, même la plus petite, doit mettre en place un minimum de procédures et les formalisées si possible dans un manuel de procédures (Gramet & al., 2008 : 40). Selon Avril<sup>4</sup> le développement d'une entreprise doit être accompagné de l'établissement de règles et procédures qui vont faciliter et sécuriser son fonctionnement. Il apparaît clairement que les méthodes de travail et procédure de l'entreprise doivent être définies et concernées toutes les activités et tous les processus. Les procédures doivent être formalisées, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et porter à la connaissance des exécutants (Huteau, 2006 : 58). Nous allons dans ce chapitre définir le manuel de procédures et ses objectifs et enfin aborder son processus d'élaboration.

### **2.1 Définition et objectifs du manuel de procédures**

Nous allons dans cette section, tenté de définir le manuel de procédures, faire ressortir les objectifs et enjeux de sa conception mais également montrer son importance pour l'entreprise.

#### **2.1.1 Définition du manuel de procédures**

La définition du manuel de procédures, passe obligatoirement par celle du concept de « procédure ». Plusieurs définitions du concept ont été proposées, nous allons nous intéresser à celles données par le dictionnaire le Robert Dixel, Daverat et Henry.

Selon le dictionnaire le Robert Dixel (2010 :1536), la procédure est une « succession de procédés utilisés dans la conduite d'une opération complexe. » Cette définition est très vague et renvoi surtout à un aspect technique, nous allons essayer de définir la procédure dans le cadre du contrôle interne.

---

<sup>4</sup>AVRIL, Olivier (2006): Mettre en place des procédures et règles de gestion.

Selon Henry et Daverat (2001 :16), « une procédure est :

- un enchaînement de tâches élémentaires standardisées,
- déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque,
- limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Nous pouvons ajouter la définition donnée par l'encyclopédie Wikipédia<sup>5</sup> qui considère la procédure comme une succession imposée de tâches à réaliser.

A partir des définitions ci-dessus, la procédure se présente comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous ensemble. Nous déduisons que la procédure est la démarche à suivre pour réaliser une activité. Le concept de procédures cerné, nous pouvons définir le manuel de procédures.

Il peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et en fin les dispositifs de sécurité à respecter (Mikael, 2009 : 132). Nous pouvons définir le manuel de procédures comme un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise. Il constitue pour l'entreprise, le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs. C'est un référentiel à usage commun pour tous acteurs au sein de l'entreprise. Le manuel des procédures indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- la tâche à faire (quoi) ;
- le niveau de responsabilités (qui) ;
- les différentes étapes de traitement (quand) ;
- les lieux de réalisation (où) ;

---

<sup>5</sup>Wikipedia(2012) : Procédures d'entreprise, <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=73833014>

- le mode d'exécution (comment).

Ces procédures doivent respecter les règles du contrôle interne, en particulier les règles de séparation des fonctions, la protection des actifs, etc. (Gramet & al. , 2008 :43).

Le manuel de procédure doit permettre à l'entreprise de :

- garantir la sécurité des actifs ;
- respecter les lois et réglementations en vigueur ;
- fiabiliser les informations comptables et financières.

### **2.1.2 Objectifs du manuel de procédures**

Selon Henry et Daverat (2001 : 36) l'objet principal du manuel consiste à expliciter dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, comment et à quelle fin ?

Les objectifs du manuel de procédures se situent à plusieurs niveaux, nous pouvons citer :

- expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités ou les cycles de l'entreprise ;
- assurer l'homogénéité des modalités d'exécution en les formalisant. Ce qui exclut les incohérences dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, de l'expérience personnelle déjà acquise, mais aussi de la culture des opérationnels ;
- sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes ;
- former le personnel ;
- favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service (Henry & Daverat, 2001:10).

## **2.2 Architecture du manuel de procédures**

L'architecture du manuel de procédures doit respecter certaines conditions de forme et de fond ; c'est ainsi qu'il est structuré en trois grandes parties : les généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites, et enfin les annexes et tables complémentaires.

### **2.2.1 Conditions de forme et de fond**

Les conditions de forme et de fond garantissent l'accès facile à une information, condition nécessaire à son efficacité. Le contenu du manuel doit être fonction des objectifs principaux retenus par l'entreprise. Il est primordial que la structure du manuel rende son utilisation facile à tous les niveaux de l'entreprise. Sa forme doit être adaptée aux habitudes des utilisateurs ainsi qu'aux possibilités de l'entreprise (Henry et Daverat, 2001 : 35).

### **2.2.2 La première partie : Sommaire et introduction générale**

Comme dans tout document cette partie permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et explique la structure générale. Elle permet aussi de donner des orientations pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel. Elle peut également comprendre divers points généraux, notamment l'organisation générale des services, le contenu, le contrat éventuel d'assurance qualité.

### **2.2.3 La deuxième partie : Les fiches de procédures**

C'est le corps du manuel qui regroupe toutes les fiches de tâches classées. La structure logique est la même pour chaque procédure, prise séparément : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiches descriptives des tâches (Nguyen, 1999 : 310). La fiche de tâches sert de support de présentation des différentes procédures contenues dans le manuel. Elle comporte la description synthétique des circuits et des opérations à réaliser.

La fiche de tâches facilite la compréhension de l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants tout en mettant en exergue ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent.

Elle permet aussi à l'utilisateur de s'informer dans un laps de temps sur les intervenants ainsi que les services ou directions concernés.

Le diagramme de circuit ou flow chart peut également être utilisé comme support de présentation d'une procédure. Selon Daverat et Henry (2001 : 67), le flow chart a pour avantage d'indiquer rapidement les éléments clés, les flux entrant et sortant de même que les principales phases. La complexité des opérations y est simplifiée, ce qui favorise la lecture et la mémorisation visuelle.

#### **2.2.4 La troisième partie : Les annexes et les tables complémentaires**

Cette partie regroupe généralement des documents annexes, à savoir des tables de données ou des illustrations complémentaires, et aussi des listes de procédures. Les listes de procédures peuvent être présentées selon leur ordre de classement ou par ordre alphabétique. Dans le premier cas, une liste peut présenter des regroupements thématiques, par objet ou par processus. Il est possible d'ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés ou spécifiques à l'entreprise.

#### **2.3 Processus d'élaboration du manuel de procédures**

Nous allons nous inspirer des étapes proposées par trois auteurs afin de cerner les étapes du processus d'élaboration du manuel de procédures. Le tableau suivant présente une synthèse des différentes étapes proposées.

Tableau 2 : Synthèse sur les étapes d'élaboration du manuel de procédures

| PHASES       | ETAPES                                       | Berger & al.<br>(2000: 70-72) | Henry & al.<br>(2001: 78-94) | Nguyen<br>(1999: 310-311) |
|--------------|--|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Préparation  | Travaux Préliminaires                        |                               | ✓                            |                           |
|              | Interview                                    | ✓                             | ✓                            | ✓                         |
| Réalisation  | Évaluation des procédures actuelles          |                               | ✓                            | ✓                         |
|              | Élaboration d'une cartographie des risques   | ✓                             | ✓                            | ✓                         |
|              | Conception du manuel de procédures           |                               | ✓                            | ✓                         |
| Finalisation | Conception des procédures                    | ✓                             | ✓                            | ✓                         |
|              | Validation des procédures et du manuel       | ✓                             | ✓                            | ✓                         |
|              | Diffusion du manuel                          | ✓                             | ✓                            | ✓                         |
| Suivi        | Suivi de la mise en œuvre et recommandations |                               | ✓                            | ✓                         |

Sources: Elaboré à partir de Berger & al. (2000 : 70- 72) ; Henry & al. (2001 : 78-94) ; Nguyen (1999 : 310-311).

De toutes les étapes proposées celles de Henry & al., nous paraissent plus complètes, car elles intègrent déjà celles proposées par les deux autres auteurs.

### 2.3.1 La phase préparatoire

Renard (2009 : 214) définit cette phase comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Pour bien mener la mission d'élaboration du manuel de procédures, il importe de bien comprendre le fonctionnement de l'entité. La phase de préparation permet à l'auditeur d'acquérir une connaissance générale de l'entreprise. Cette phase est très importante car la qualité du manuel en dépend.

### 2.3.1.1 Les travaux préliminaires

Cette étape consiste à faire un inventaire des procédures existantes, le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement et en fin la préparation des dossiers de procédures (Henry & al., 2001 : 78) :

- Inventaires des procédures existantes : Il s'agit ici, pour l'auditeur, de dresser une liste des procédures existantes. Cette liste initiale est nécessairement provisoire et évoluera à plusieurs reprises au fil des travaux. Pour réussir cette étape, l'auditeur doit examiner les missions, les objectifs et les événements de la fonction étudiée.

- Découpage du processus : Il n'existe pas de critères définitifs pour obtenir un découpage satisfaisant entre processus et procédures, d'où la difficulté à ce niveau. Il est recommandé de ne pas s'attarder sur d'éventuelles hésitations et d'accepter d'avancer par tâtonnements successifs ; car au cours de la rédaction, au vu de la complexité de l'enchaînement mis en lumière, certaines procédures seront recoupées (Berger & al., 2000 : 70-72).

- La codification des procédures : A ce niveau, il s'agit d'attribuer un numéro de classement à chaque fiche de procédures ; ce qui facilitera ensuite le stockage et la recherche des fiches de procédures. La codification n'est pas standard, on peut par exemple trouver des codes thématiques et numériques. La codification par thème dépend du mode de classement retenu pour les procédures (par direction ou service, par fonction, par nature, etc.). Quant au code numérique, il correspond simplement à l'ordre d'apparition chronologique de la procédure (Henry & al., 2001 : 82).

- Dossier par procédure: Après avoir fini l'inventaire et la codification des procédures l'auditeur prépare un dossier de procédure. Ce dossier comporte les éléments ci-après :

- l'identification de la procédure (le nom, le numéro, la fréquence, événement déclenchant) ;
- les éléments d'enquête (nom du rédacteur, date et état d'avancement)
- la liste des pièces du dossier (documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, états informatique, références techniques).

### 2.3.1.2 L'interview

L'interview est un outil que les auditeurs utilisent fréquemment. Il ne doit pas être confondu avec les techniques d'apparence similaire : c'est ni une conversation, ni un interrogatoire (Renard, 2009 : 335). Dans le cadre de la rédaction d'un manuel de procédures, l'auditeur procèdera à l'interview des acteurs concernés par la mise en œuvre de la procédure. Il s'agira de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui la composent. Toutefois, une interview ne s'improvise pas, elle se prépare. La préparation de l'interview consiste à :

- définir au préalable le sujet de l'interview ;
- connaître son sujet ;
- élaborer les questions<sup>6</sup> ;
- prendre rendez-vous (Renard, 2009 :338-339).

### 2.3.2 La phase de réalisation

Tout comme la phase de préparation, la phase de réalisation est capitale. Les étapes de la réalisation de manuel de procédure sont les suivantes :

- l'évaluation des procédures existantes ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- et la conception du manuel de procédures.

#### 2.3.2.1 L'évaluation des procédures existantes

L'évaluation des procédures existantes consiste à décrire et à analyser les procédures existantes (Nguyen, 1999 : 310-311). Son intérêt réside dans le fait qu'elle permet de détecter les forces et faiblesses de ces procédures ainsi que les risques y afférents. La description des procédures existantes consiste pour l'auditeur à procéder à leur description pour mieux les

---

<sup>6</sup> Il ne s'agit pas de rédiger un questionnaire de contrôle interne car l'interview sert souvent à répondre à ce dernier.

analyser. Dans cette étape, pour assurer l'exhaustivité de la démarche, l'auditeur doit décrire les procédures sans les modifier (Henry & al., 2001 : 90). La description de l'existant s'effectue soit par l'examen d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise (manuel de procédures), soit par entretien avec les acteurs qui les mettent en œuvre (Combes & al., 1997: 17). Les outils souvent utilisés sont la narration et le diagramme de circulation (Renard ; 2009 :354-361).

L'analyse des procédures permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative des tâches (Henry & al., 2001 : 89). L'analyse consiste à hiérarchiser les différentes actions pour les décomposer en procédures. Ainsi, à travers des tests de conformité et de permanence, l'auditeur s'assure qu'il a bien cerné le système de contrôle interne de l'entreprise. Ces tests comprennent l'examen de l'application des contrôles et la simulation de tout ou partie des tâches effectuées par les employés de l'entreprise (Hamzaoui, 2005 : 86).

### 2.3.2.2 L'élaboration d'une cartographie des risques

Le tableau ci-dessous présente les étapes d'élaboration d'une cartographie proposées par certains auteurs.

Tableau 3 : Synthèse des étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

| Algofi  | Altair Conseil                                   | Ernest&Young   | Opti-décision                                    | Renard  |
|---|--|--|--|---|
| 1. Identifier le référentiel des processus des activités      | 1. Identifier les événements et les risques      | 1. Identifier l'ensemble des risques liés à l'activité | 1. Répertorier les processus                     | 1. Elaboration d'une nomenclature des risques   |
| 2. Identifier les événements de risque opérationnel           | 2. Evaluer les risques                           | 2. Evaluer les risques                                 | 2. Identifier les risques associés               | 2. Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation |
| 3. Décrire et évaluer chaque événement de risque opérationnel | 3. Analyser les situations à risques à modéliser | 3. Hiérarchiser les risques                            | 3. Evaluer les risques                           | 3. Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions / activités                         |
|   |  |  | 4. Réaliser la cartographie de manière graphique | 4. Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité                                 |

Source : Elaboré à partir de Algofi (2010), Altair Conseil(2008), Ernest & Young(2011), Opti-décision(2010), Renard (2009 :157-159).

En résumé l'élaboration d'une cartographie des risques peut être décomposée en trois étapes :

- l'identification et l'analyse des risques ;
- la hiérarchisation des risques ;
- et l'établissement de la matrice des risques.

### **2.3.2.2.1 Identification et analyse des risques**

Il s'agit de chercher dans cette étape à identifier tous les événements à risques qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement, (Jiménez & al., 2008 : 61). Selon Kerebel (2009 : 62), l'objectif de l'identification des risques est de réaliser une cartographie des risques basée sur les événements susceptibles de faciliter, d'empêcher, ou de différer l'atteinte des objectifs. De ces deux définitions nous déduisons que l'identification des risques consiste à lister l'ensemble des risques susceptibles d'être rencontrés dans l'organisation en fonction des activités ou des opérations.

L'identification peut être faite à partir des questionnaires, enquêtes ou analyses (Renard, 2009 : 155) ; mais quelle que soit la méthode retenue, elle ne peut pas remplacer l'expérience du management opérationnel qui doit être impérativement directement impliqué.

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de procéder à une analyse de ceux-ci. L'analyse du risque consiste à décrire les causes des risques affectant les processus ainsi que leur impact positif ou négatif, en probabilisant les faits générateurs (Kerebel, 2009 :62). Il s'agit donc d'évaluer les risques identifiés. Notons que le risque est classiquement évalué sous forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité (Marschall, 2003 : 9).

Cette étape s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives, toutefois bien des risques sont difficiles à quantifier. Selon IFACI & al. (1998 :61), le processus plus ou moins formel se décompose généralement de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
- prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire l'évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

### 2.3.2.2.1.1 Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Il semble difficile d'évaluer un risque sans parler de sa probabilité de survenance. En effet, la probabilité permet de relativiser un risque identifié en fonction de ses chances de se réaliser (Curaba & al., 2009 : 105). Par contre, il n'en existe pas un modèle standard pour la fixation des niveaux de probabilité, tout dépend du jugement professionnel de l'auditeur, ce qui rend l'évaluation plus ou moins subjective. Les échelles de cotation peuvent être qualitatives ou quantitatives. On rencontre généralement les échelles de trois (3) et cinq (5) niveaux.

Tableau 4 : Exemple d'échelle de probabilité à 3 niveaux

| Niveau de probabilité | Définition   |
|-----------------------|--|
| Faible                | Il est peu probable que le risque se réalise.                  |
| Moyenne               | Il existe des signes indiquant que le risque peut se réaliser. |
| Forte                 | Le risque est certain ou en passe de se réaliser.              |

Source : A partir de Maders & Masselin (2009 : 77).

Tableau 5: Exemple d'échelle de probabilité à 5 niveaux

| Cote | Échelle     | Description  |
|------|-------------|--|
| 1    | Très faible | Un tel événement a une probabilité de 1 sur 1 000 000 (d'après des expériences similaires ou d'après simulations ou essais) d'arriver dans la société. |
| 2    | Faible      | Événement qui n'interviendra qu'en cas d'utilisation très abusive ou d'erreur d'application des procédures.  |
| 3    | Moyen       | Quelques cas signalés par le passé   |
| 4    | Élevé       | Cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé.   |
| 5    | Très élevé  | Une (1) chance sur deux de se produire dans la vie de la société.  |

Source : A partir de Curaba et al. (2009 : 106)

### 2.3.2.2.1.2 Evaluation de l'impact du risque

Les impacts de la survenance d'un risque peuvent être de plusieurs natures notamment financières, matérielles, humaines, etc. Il appartient à l'auditeur de choisir les critères d'appréciation de la gravité d'un risque. Le choix se fait en fonction de la nature des événements redoutés et des spécificités de l'organisation. Ces critères peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. Quel que soit le critère retenu, l'important est d'éviter le phénomène de « la liste des courses » où il n'existe pas de priorité de traitement évidente (Curaba & al., 2009 : 104). Généralement, deux échelles sont utilisées pour la détermination de l'impact d'un risque : une échelle de trois (3) niveaux et une échelle de cinq (5) niveaux.

Tableau 6 : Exemple d'échelle de gravité à 3 niveaux

| Note | Gravité | Définition  | Exemple  |
|------|---------|---|--|
| 1    | Faible  | Blessures légères   | Contusion, inflammation, brûlure superficielle |
| 10   | Élevé   | Brûlure n'entraînant pas une altération à vie de l'intégrité physique | Fracture, brûlure sérieuse, plaie grave        |
| 100  | Grave   | Handicap irréversible   | Brûlure grave, amputation                      |

Source : A partir de Curaba (2009 : 102)

Tableau 7 : Exemple d'échelle d'impact financier à 5 niveaux

| Note | Impact         | Description  |
|------|----------------|--|
| 1    | Insignifiant   | Perte financière inférieure à 5 000 000 de francs      |
| 2    | Mineur         | Perte financière de 5 000 000 à 10 000 000 de francs   |
| 3    | Modéré         | Perte financière de 10 000 000 à 50 000 000 de francs  |
| 4    | Majeur         | Perte financière de 50 000 000 à 100 000 000 de francs |
| 5    | Catastrophique | Perte financière de supérieur à 100 000 000 de francs  |

Source : A partir de Fortugne (2001 : 11)

### 2.3.2.2.1.3 Criticité du risque

Une fois que le niveau de probabilité de survenance et l'impact du risque déterminés, il convient de déterminer une criticité pour chaque risque. La criticité d'un risque correspond au produit de sa probabilité de survenance et de son impact. Pour une approche qualitative, il s'utilise en général sous forme de tableau ou diagramme où l'intersection des deux (2) critères nous donne une classification du risque sous forme de zones, (Curaba & al., 2009 :110).

### 2.3.2.2.1.4 Evaluation des mesures de contrôle adéquates

Cette étape est d'une importance capitale dans la démarche d'évaluation des risques opérationnels. L'évaluation des mesures de contrôle adéquats consiste à évaluer la qualité des contrôles internes existants (pertinence et efficacité), par rapport aux risques identifiés et aux principes de contrôle interne reconnus comme souhaitables (Fautrat, 2002 : 8). Il s'agit de chercher à savoir si on « maîtrise » déjà le risque, (Curaba & al., 2009 : 108).

L'efficacité des Dispositifs de Maîtrise des Risques (DMR) réduit, d'une part, les impacts, et d'autre part, la fréquence d'occurrence de l'événement à risque. Les différents DMR existants sont évalués globalement sur une échelle à quatre (4) niveaux<sup>7</sup>:

Fort : [75% à 99%]  
Moyen fort : [50% à 75%]  
Moyen faible: [25% à 50%]  
Faible : [ 0% à 25%], (Jiménez & al., 2008 : 267).

### 2.3.2.2.2 Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques constitue l'étape intermédiaire entre l'identification du risque et l'établissement du dispositif qui mettra prioritairement sous contrôle les risques en haut du classement, (Maders & al., 2006 : 51). La hiérarchisation des risques permet, ainsi, de les classer par ordre de gravité. Le classement des risques se fait sur la base des scores obtenus lors de leur évaluation tout en faisant attention au critère d'acceptabilité que l'entreprise lui attribue.

---

<sup>7</sup> D'autres auteurs proposent des échelles de niveaux trois (3) et cinq (5).

Si le niveau du risque ne satisfait pas les critères d'acceptabilité, parce qu'il se traduit par une remise en cause de la pérennité de l'entreprise, il convient que le risque fasse l'objet d'un traitement (Kerebel ; 2009 :62). L'objectif du traitement du risque est de supprimer le risque ou de réduire le niveau de vulnérabilité de l'entreprise.

### **2.3.2.2.3 Matrice des risques**

Une fois hiérarchisés les risques doivent être classés. Ce classement peut être matérialisé dans une matrice ou cartographie des risques suivant la probabilité de survenance et l'impact des risques. Ceci permet de classer les risques en plusieurs zones correspondants à des niveaux de priorités différentes. La cartographie des risques permet à la Direction Générale et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :

- aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
  - aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités,
- (Renard, 2009 : 157).

Ainsi, la matrice des risques met en évidence les risques et facilite la prise de décision pour leur prise en charge.

### **2.3.2.3 La conception du manuel de procédures**

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

#### **2.3.2.3.1 Le contenu du manuel de procédures**

Il n'existe pas de contenu standard du manuel de procédures. Mais pour être un ouvrage de référence sur le plan professionnel, le manuel doit contenir au moins les informations suivantes :

- les éléments permanents que sont les obligations externes et internes auxquelles l'entreprise doit satisfaire, l'organisation préalable qu'elle met en place pour assurer le bon fonctionnement sans discontinuité de la procédure ;
- les éléments ponctuels, c'est-à-dire la liste des différentes instructions : qui fait quoi ? quand ? et comment ?
- les éléments relatifs aux normes retenues qui concernent les aspects liés aux règles de gestion à adopter
- et les éléments de descriptions et de synthèse qui traduisent clairement les étapes de l'exécution de la procédure (Nguyen, 1999 : 157).

#### **2.3.2.3.2 Forme**

Etant un outil de gestion, le manuel de procédures doit évoluer au rythme de l'entreprise, sa forme doit lui permettre une certaine flexibilité pour tenir compte des éventuelles modifications. La présentation sous la forme de feuillets mobiles est conseillée, car facilitant les mises à jour (Henry & al., 1999 : 78).

Concevoir les procédures implique un raisonnement en termes de processus d'entreprise. Il s'agit en effet d'adapter la norme à la réalité de l'entreprise et donc à écrire le « juste nécessaire » correspondant aux besoins de l'entreprise. Ainsi, le rédacteur peut choisir de découper le manuel de procédure en cycle d'activités, affecter un code (de préférence alpha numérique), rappeler la référence principale pour chaque document inséré dans un cycle, attribuer un numéro d'ordre séquentiel aux documents, paginer, dater, affecter la mention « originale » ou « mise à jour » insérer chaque document et enfin chaque page du manuel de procédure comportera toutes ces références (Henry & al., 2001 : 67 ; Berger & al., 2000 : 75). Le rédacteur doit également mentionner à l'entête de chaque page du manuel de procédures: la date d'élaboration de la procédure, la date de son approbation et la date de sa modification (éventuellement).

### **2.3.3 Finalisation de la mission**

La finalisation de la mission consiste à la rédaction des procédures, à la validation des procédures et du manuel ainsi que la diffusion du manuel (Berger, 2000 : 72).

#### **2.3.3.1 Rédaction des procédures**

L'objectif de la rédaction des procédures consiste à expliciter dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin ? Pour cela l'analyse préalable de la tâche ou de l'activité doit être faite avec minutie (Henry & al., 2001 : 92). Il convient donc de bien analyser la tâche ou l'activité avant de la décrire.

Rédiger une procédure, c'est la définir, décrire les tâches de chaque acteur et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques. Il n'existe pas de démarche standard pour ce faire. Selon Henry & al. (2001 : 94-95), la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison de description textuelle et graphique des tâches. Berger & al. (2000 : 123), affirment que la description des tâches d'une procédure doit être graphique, cela favorise la mémorisation des différentes étapes de réalisation de la tâche. De ces deux auteurs, retenons simplement qu'il faut soutenir la description textuelle par la description graphique.

#### **2.3.3.2 Validation et vulgarisation du manuel de procédures**

Une fois rédigé et mis en forme, le manuel de procédures est soumis aux dirigeants et aux opérationnels pour approbation. Par contre, il ne suffit pas d'élaborer un manuel de procédures, il faut le diffuser à grande échelle dans l'entreprise pour assurer sa mise en œuvre correcte et effective. La validation du manuel de procédures se fait d'une part au niveau du rédacteur, et d'autre part au niveau de l'entreprise.

La validation au niveau du rédacteur vise principalement à faire approuver les restitutions écrites par les opérateurs concernés. Au cours de cette étape, il apparaît souvent la nécessité de modifier le premier document. Pour ce qui est de la validation au niveau de l'entreprise, elle vise à s'assurer de la cohérence globale du système de procédures. L'intérêt de la validation réside

dans le fait qu'elle permet de corriger certaines dérives, de débattre des améliorations ou de clarifier les règles en vigueur Henry & al. (2001 : 116). Ainsi, une fois que les éventuelles modifications ont été prises en compte par le rédacteur, la validation des procédures se fera sans problème. Une fois validé, le manuel de procédures doit faire l'objet d'une vulgarisation au sein de l'entreprise.

La vulgarisation concerne dans un premier temps l'édition du manuel et dans un second temps sa mise en application par les utilisateurs. L'édition du manuel consiste à le structurer, à établir la liste de diffusion et à l'enregistrer sur site ou CD-Rom. La mise en application consiste à informer les utilisateurs, et à créer un dispositif de mise à jour permanente et assurer sa mise en application progressive Henry & al. (2001 : 119). La vulgarisation des procédures demande également un effort pédagogique et de sensibilisation auprès des utilisateurs.

#### **2.3.4 Suivi évaluation**

Une fois formalisées et vulgarisées, les procédures ne demeurent pas statiques, elles évoluent au rythme de l'entreprise, ce qui nécessite un suivi particulièrement attentif. Ainsi, compte tenu des insuffisances éventuelles, cette période doit être conçue à l'image d'une phase de rodage. C'est à l'issue de ce rodage que l'on lancera les mises à jour et les premières améliorations substantielles. Les mises à jour doivent être rigoureuses. Le manuel perd tout son efficacité dès lors que l'on laisse en circulation des versions qui n'ont plus cours. Il convient donc de définir un circuit spécifique de préparation et de validation des nouvelles procédures (Henry & al., 2001 : 122).

## **Conclusion du chapitre 2**

Pour toute entreprise quel que soit sa taille, son secteur d'activité la nécessité de disposer d'un manuel de procédures n'est plus à démontrer. Les contours de la démarche de son élaboration cernés, nous allons dans le chapitre suivant présenter la méthodologie de recherche.

## Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Nous allons dans ce chapitre aborder la méthodologie de recherche qui nous permettra de prendre connaissance des activités d'achat de l'entreprise SATU-SA et d'en concevoir son manuel de procédures.

Cette démarche qui est inspirée de différentes méthodes d'élaboration du manuel de procédures et des bonnes pratiques, sera adaptée au cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA. Nous allons dans ce chapitre, présenter notre modèle d'analyse et les outils de collecte et d'analyse des données nécessaires à l'élaboration du manuel de procédures.

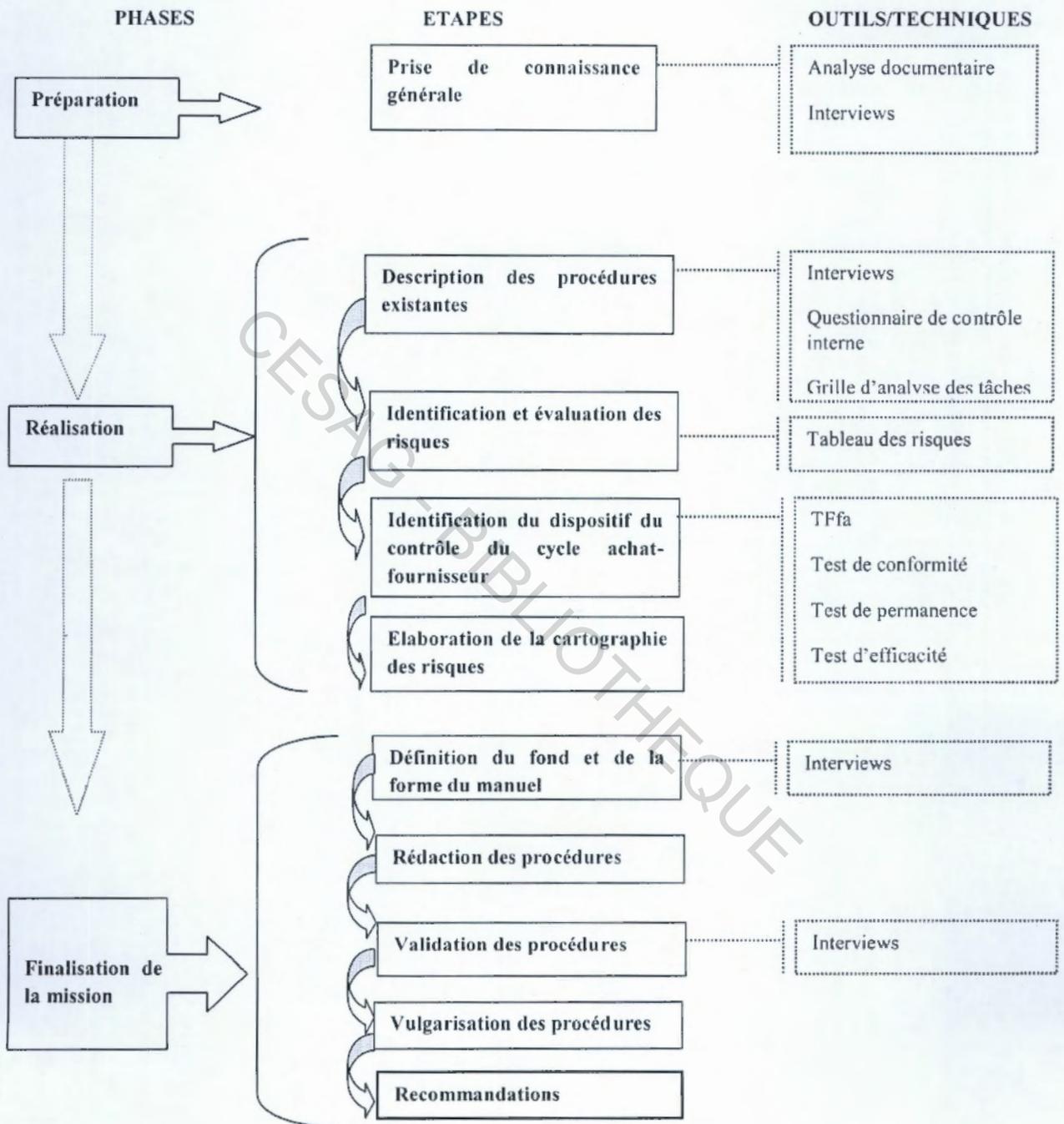
### 3.1 Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est conçu suivant une méthodologie très spécifique au thème choisi. Ce modèle est une simple représentation schématique constituée de trois phases et de dix étapes. Il est résumé à travers la figure n°1.

A chaque étape de la démarche, sont rattachés les outils de collecte et d'analyse des données appropriés. Les principaux outils et techniques retenus sont :

- l'entretien ;
- l'analyse documentaire ;
- le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- la grille de séparation des tâches ;
- le tableau d'identification des risques ;
- les tests d'audit (test de conformité, de permanence, d'efficacité).

Figure 1: Modèle d'analyse



Source : Nous même

### **3.2 Outils de collecte des données**

Pour recueillir les informations nécessaires à notre travail nous allons procéder à une collecte des données auprès des différents acteurs de l'entreprise. Ensuite notre démarche consistera à l'analyse documentaire et à des interviews afin d'avoir une connaissance générale de l'entreprise et d'orienter nos travaux.

#### **3.2.1 Analyse documentaire**

Selon Blanquet, (2004 :2), l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de document ou non. Elle se justifie par le fait qu'elle permet d'explorer le problème, favoriser une connaissance de nos champs d'intervention. Il s'agit, ici, pour nous étudier la documentation existante relative au processus achats (organigramme, règlements intérieur, les budgets, documents relatifs à leur exécution, rapport d'activités, les et tout autre document interne seront examinés). Nous parviendrons à détecter les lacunes à travers cette étape et ferons des analyses et interprétations y afférentes.

#### **3.2.2 Interviews**

Lemant (1995 : 181) définit l'interview (annexe 1) comme étant un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien. L'interview nous permettra d'obtenir les informations spécifiques recherchées, celui-ci est nécessaire dans la mesure où tous les secrets de l'entreprise ne se trouvent pas dans des documents formels. A partir des interviews, nous allons obtenir la description du cycle achat-fournisseur, identifier les risques y afférents ainsi que le dispositif du contrôle interne mis en place par l'entreprise. Nous réaliserons dans notre travail un entretien avec les responsables intervenant dans le cycle achat-fournisseur dans le but de rassembler leurs points de vue, identifier les niveaux hiérarchiques, la façon dont les contrôles sont conçus et effectués en pratique. Ces personnes ressources sont l'administrateur général, l'administrateur général adjoint, le chef service achat, le chef service comptabilité, et un responsable de travaux.

### 3.3 Outils d'analyse des données

Les données collectées seront analysées avec les outils et techniques généralement utilisés dans le cadre d'une mission d'audit, ils nous permettront d'effectuer une synthèse générale de l'étude. Ces outils sont : Le tableau d'identification des risques, le test de conformité, le test de permanence, le sondage, le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches.

#### 3.3.1 Tableau d'identification des risques ou tableau des forces et faiblesses

apparentes<sup>8</sup>

Le tableau d'identification des risques permet de découper l'activité en différentes tâches élémentaires afin d'identifier les risques opérationnels rattachés à chacune.

Nous avons fait le tableau d'identification au niveau de chaque sous procédure et tâches. Ceci nous a permis d'identifier les risques au regard des dispositifs de contrôle interne existants (Annexe 3).

#### 3.3.2 Test de conformité

Le test de conformité permet à l'auditeur de s'assurer que sa compréhension des procédures et des clés mises en place est juste, (Ahouangansi, 2006 :226). Il consiste à mettre en œuvre des tests sur quelques opérations sélectionnées pour s'assurer que les procédures se déroulent tels qu'elles ont été décrites.

Les tests de conformité sont importants pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par les phases intermédiaires. Pour ces tests nous nous attarderons sur les flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence (Annexe 4).

---

<sup>8</sup> La conduite d'une mission d'audit interne, IFACI/O.LemantT (in Renard, 2009 : 239).

### **3.3.3 Test de permanence**

Le test de permanence permet de s'assurer que les opérations sont toujours bien traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Cet outil vient compléter les descriptions obtenues lors des entretiens. Ces tests se feront à l'aide d'un sondage (Annexe 3).

### **3.3.4 Test d'efficacité**

Le test d'efficacité a pour but d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Il consiste pour l'auditeur, de s'assurer à travers des tests de survenance et de fréquence que les dispositifs mis en place permettent effectivement de maîtriser les risques identifiés au préalable. Les tests de survenance et de fréquence permettent de confirmer ou d'infirmer la confiance accordée au dispositif de contrôle interne. Ils consistent à faire une revue historique de la survenance des événements à risques et la fréquence avec laquelle ils sont survenus.

### **3.3.5 Sondage**

C'est un outil de validation. A travers l'examen du traitement de certaines factures, des enregistrements comptables, nous pourrions déterminer une caractéristique qu'il est possible d'élargir à l'ensemble du cycle. Le résultat obtenu ne donne qu'une estimation plus ou moins précise qui se mesure à travers deux indicateurs : le degré de confiance qui est le pourcentage de chance que le résultat soit exact et la précision du résultat qui représente l'intervalle dans lequel est compris le résultat. Comme le mentionne Lemant (1995 : 215), le sondage permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et des délais considérablement réduits.

### **3.3.6 Questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne est un outil qui permet à l'auditeur, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, de détecter les forces et les faiblesses du contrôle interne. Il définit d'abord les objectifs de contrôle interne du module et apprécie ensuite la séparation des fonctions, puis analyse les procédures de contrôle interne pour chacune des étapes du circuit, (Obert, 2004 :75), (Maders & al., 2006 : 56). Cet outil nous permettra de

corroborer les résultats de détection des forces et faiblesses des pratiques actuelles du cycle achat-fournisseur. A cet effet il sera adressé à tous les intervenants du cycle achat-fournisseur notamment le AG, le AGA, le chef service achat, le chef service comptabilité et un responsable de travaux et le magasinier (Annexe 2).

### **3.3.7 Grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches est un outil que l'auditeur utilise pour identifier les forces et les faiblesses du système étudié. Il s'agit d'un tableau à double entrées qui permet de décomposer la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise (Ahouangansi, 2006 :226). Cet outil permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie. Notre grille d'analyse des tâches est intégrée au questionnaire de contrôle interne (Annexe 2)

## **Conclusion du chapitre 3**

Dans ce chapitre nous avons exposé la démarche adoptée dans le cadre de la conception du manuel de procédure de l'entreprise SATU-SA d'une part, et d'autre part les différents outils d'analyses et de collectes de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

## **Conclusion de la première partie**

Cette partie nous a permis de cerner les aspects théoriques relatifs au contrôle interne du cycle achat-fournisseur et la démarche à suivre pour concevoir un manuel de procédures. Nous avons ainsi mis en évidence les procédures du cycle achat-fournisseur et les risques y afférents. La maîtrise de ces risques passe obligatoirement par la formalisation des procédures. Cette partie, nous a également permis d'exposer la démarche que nous allons adopter dans la deuxième partie de notre mémoire. Cette dernière sera consacrée à l'élaboration du manuel de procédures du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE**

CESAO - BIBLIOTHEQUE

## Introduction de la deuxième partie

La fonction achats, de par son positionnement et la nature de ses missions, est directement engagée dans un processus transactionnel continu avec des tiers externes à l'entreprise (principalement les fournisseurs). De plus, représentant une part non négligeable du total des coûts variables d'une entreprise, les achats exposent cette dernière à des aléas de toutes natures qui impactent directement son résultat net. Son rôle apparaît comme majeur dans la détection des risques, leur gestion et le retour d'expérience qu'elle peut fournir aux autres acteurs de l'entreprise dans un contexte permanent de recherche de performance. Par ailleurs, l'ensemble des entreprises, y compris les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ne trouvent aujourd'hui leur croissance que dans une démarche de changement organisationnel. Dans cette optique, les dirigeants des entreprises mettent en place des procédures de contrôle interne qui permettent de garantir la sécurité des actifs, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements. Dans ce contexte, le manuel de procédures est un atout majeur pour toute entreprise à la recherche de la croissance et de la maîtrise de ses activités

La Direction Générale de SATU-SA, ayant compris la nécessité de se doter de cet outil de gestion, nous ont sollicité pour son élaboration.

Il s'agit pour nous dans cette partie, de mettre en pratique les aspects théoriques abordés dans la première partie. Cette partie comprend également trois chapitres répartis comme suit :

- Chapitre 4 : Présentation de l'entreprise de SATU-SA.
- Chapitre 5 : Description et évaluation de l'existant.
- Chapitre 6 : Résultats des travaux.

## **Chapitre 4 : Présentation de l'entreprise de SATU-SA**

Le présent chapitre va nous permettre de présenter brièvement l'entreprise SATU-SA. Nous allons aborder les missions et objectifs de l'entreprise, ses activités, ainsi que son organisation et son fonctionnement.

### **4.1 Missions, objectifs et activités de SATU-SA**

L'entreprise SATU-SA est une société anonyme qui évolue dans le domaine de l'immobilier, de l'aménagement des terrains urbains et des travaux publics.

Elle a été créée en 2005, avec un capital de dix millions de FCFA (10 000 000). Elle emploie seize (16) personnes de manière permanente et fait souvent recours à des temporaires en fonction des marchés. L'objectif que la direction générale de SATU-SA s'est fixé consiste à mettre en place une organisation basée sur un cadre formel. Ce cadre devrait permettre à l'entreprise d'assurer un meilleur suivi de ses chantiers d'une part, et d'autre part d'assurer l'exécution des marchés dans le respect des conditions de qualité et des délais. Pour cette raison, la direction générale accorde à la fonction achat un rôle important à jouer dans ce cadre, d'où la création d'un service achat. Par ailleurs l'administrateur général de SATU-SA accorde un intérêt particulier à la qualité des ressources ; la qualité des travaux exécutés ; et au positionnement de l'entreprise dans les domaines des travaux publics.

#### **4.1.1 Missions et objectifs**

La mission principale de l'entreprise SATU-SA consiste à mettre à la disposition de ses clients (particuliers locaux, diaspora nigérienne, organismes privés ou publics) des parcelles viabilisées. Cette mission s'est élargie à la construction des villas haut standing pour le compte de ses clients. Une autre mission de SATU-SA est de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement du Niger par la création d'emploi.

Dans le domaine l'aménagement des terrains urbains la SATU-SA fait face à un seul concurrent (Société d'Etat) actuellement, de ce fait son objectif principal est de gagner une position stratégique dans le domaine des travaux publics.

## 4.1.2 Les activités de l'entreprise

Les activités de SATU-SA peuvent être appréciées à partir de ses marchés et l'évolution de son chiffre d'affaires.

### 4.1.2.1 Les marchés de SATU-SA

Les activités de l'entreprise SATU-SA se présentent comme suit :

▪ **Marchés déjà exécutés :**

- cité Nations Unis : trois cent cinquante (350) parcelles viabilisées ;
- cité des agents des impôts : construction de cent (100) villas ;
- lotissement la Riviera : deux cent (200) parcelles viabilisées ;
- route Tondibia : construction de cinquante (50) villas ;
- cité Airtel : cent soixante-dix (170) parcelles viabilisées ;
- route Tillabery : Aménagement voie latéritique 8 kilomètres ;
- marché de Saguia : Canaux d'évacuation des eaux usées et voie latéritique.

▪ **Marchés en cours d'exécution :**

- travaux de terrassement, canaux d'évacuation des eaux usées et caisse à déchets au marché de Maradi ;
- cité des diplomates.

▪ **Programme de logements :** Pour la construction de 150 villas sur la route de Tondibia.

#### 4.1.2.2 L'évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de SATU-SA a connu une nette progression entre 2006 et 2010. Le tableau suivant présente son évolution.

Tableau 8 : Evolution du chiffre d'affaires de SATU-SA

| Année              | 2006        | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Chiffre d'affaires | 350 000 000 | 500 000 000 | 350 000 000 | 313 222 760 | 747 375 246 |

Source : Etats financiers SATU-SA (2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

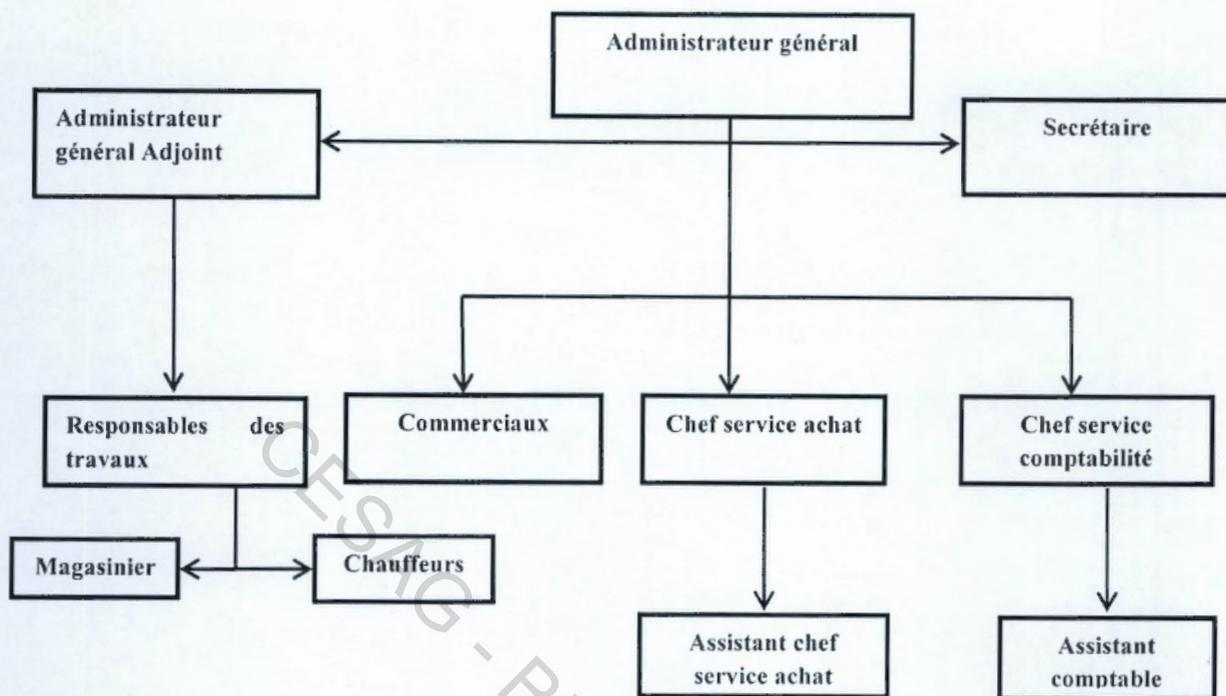
#### 4.2 Organisation et fonctionnement de l'entreprise

Il n'existe pas une organisation formelle de l'entreprise SATU-SA ; mais à l'issue de nos entretiens avec l'administrateur général et son adjoint nous avons retenu l'organisation suivante :

- Une direction générale qui comprend un administrateur général (AG), un administrateur général adjoint (AGA) et une secrétaire.
- Un service comptabilité qui comprend un chef comptable et son assistant.
- Un service achat qui comprend un chef service achat et son assistant ( non encore recruté) .
- Un service commercial qui comprend trois (3) commerciaux.
- Un service technique qui comprend quatre (4) responsables de travaux, deux (2) chauffeurs et un magasinier.

L'organisation de l'entreprise SATU-SA est matérialisée par l'organigramme ci-dessous qui schématise les relations hiérarchiques entre les différents services de l'entreprise.

Figure 2 : Organigramme de l'entreprise SATU-SA



Source : Elaboré à partir des entretiens avec l'AG et l'AGA.

#### 4.2.1 La Direction Générale

La direction générale est l'organe chargé du pilotage de l'entreprise. Elle est dirigée par un administrateur général assisté par un adjoint. Les missions de l'administrateur général consistent à :

- superviser les activités de l'entreprise ;
- élaborer, avec l'assistance de l'administrateur général adjoint, les dossiers d'offres techniques et financières de l'entreprise, ainsi que le montage des programmes logements;
- la gestion administrative et financière de la société ;
- gérer les relations avec les partenaires, principalement les collectivités territoriales ; les banques et les clients institutionnels, il est assisté dans cette mission par des commerciaux.

Ses objectifs principaux sont les suivants :

- assurer l'atteinte des objectifs et la qualité des relations que l'entreprise entretient avec ses partenaires ;
- assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise.

En ce qui concerne l'administrateur général adjoint, il est chargé principalement de l'exécution des marchés. Il a sous sa responsabilité un service technique. Ainsi, l'administrateur général adjoint a pour mission d'organiser l'exécution des marchés en respectant les clauses contractuelles et en minimisant les coûts. Ses tâches consistent à :

- définir les besoins en matériaux, matériels, en main d'œuvre et en sous-traitance ;
- affecter à chaque chantier les ressources nécessaires (matériaux, matériels, main d'œuvre...) et des objectifs ;
- contrôler la qualité des travaux réalisés ;

- gérer le personnel du service technique et favoriser le développement de leurs compétences ;

- optimiser l'organisation et les méthodes de travail.

#### **4.2.2 Le secrétariat de direction**

Le secrétariat de direction est géré par une secrétaire qui a pour missions :

- d'assurer la tenue de l'agenda de l'administrateur général ;
- d'accueillir et d'orienter les clients potentiels vers les agents commerciaux disponibles ;
- d'assurer la communication dans l'entreprise ;
- de gérer les stocks de matériels et fournitures de bureau ;
- de recevoir toutes les correspondances et les transmettre à l'AG ;
- de la rédaction des correspondances que l'entreprise envoie à ses partenaires ;
- d'exécuter toute autre tâche que pourrait lui confier l'administrateur général dans le cadre du service.

#### **4.2.3 Le service comptabilité**

Le service comptabilité est chargé de la tenue de la comptabilité de l'entreprise. Il est dirigé par le chef comptable et son assistant. Le chef comptable est chargé des tâches suivantes :

- la supervision des travaux de son assistant ;
- la gestion administrative du personnel ;
- le paiement des employés ;
- la gestion des biens et des équipements ;
- l'analyse et le lettrage des comptes fournisseurs et clients ;
- le règlement des fournisseurs ;

- la gestion des comptes bancaires de l'entreprise ;
- de la conservation des liquidités et valeurs ;
- la préparation, l'exécution, et le contrôle des budgets.

L'assistant comptable assure les tâches suivantes :

- la saisie des pièces comptables ;
- l'imputation des pièces comptables ;
- l'établissement des états de rapprochement bancaire ;
- l'archivage des pièces comptables ;
- l'établissement des bulletins de salaire ;
- l'établissement des déclarations fiscales et sociales.

#### 4.2.4 Le service achat

Le service achat est au centre de notre mémoire à travers le cycle achat-fournisseur. Ce service a été créé avec pour mission principale l'approvisionnement de l'entreprise en matériaux et matériels pour la réalisation de ses différents chantiers ; mais aussi parce que l'entreprise a d'énormes difficultés à assurer l'approvisionnement des chantiers en termes de délais courts, qualité, conformité des commandes et de maîtrise des charges liés aux achats. L'entreprise fait, parfois, également face à des difficultés de trésorerie à cause de l'absence de prévisions d'achat et des demandes d'achat faites de façon anarchique. C'est ainsi que selon les instructions de l'administrateur général chaque demande d'achat doit faire l'objet d'une demande visée par le responsable hiérarchique du demandeur. En plus chaque chantier doit être livré dans un délai maximum de deux jours au maximum après la demande.

Le service achat doit ainsi assurer l'approvisionnement des chantiers de construction dans des conditions optimales auprès des meilleurs fournisseurs. Les critères de choix portent sur la qualité des biens, le prix et les modalités de paiement.

Le chef service achat assure également la gestion et la mise à jour du fichier fournisseur et la centralisation des achats. Avec le nouveau manuel de procédures le chef service achat établira également des plannings mensuels d'achat; des tableaux comparatifs des prix et qualité.

Le service achat compte actuellement seul le chef du service, le poste de l'assistant est prévu mais le recrutement n'est pas encore effectif. En attendant le recrutement de son assistant le chef service assure toutes les tâches liées à l'activité du service.

#### **4.2.5 Le service commercial**

Le service commercial compte trois agents commerciaux placés sous l'autorité de l'administrateur général. Les agents commerciaux sont chargés:

- de présenter aux clients les offres générales de l'entreprise et les différents types de contrat particulier proposés ;
- de négocier des prêts immobiliers auprès des banques pour le compte de ses clients
- d'assurer la relance des clients (locaux et diaspora).

#### **4.2.6 Le service technique**

Le service technique est placé sous l'autorité de l'AGA qui est chargé de superviser les travaux sur les différents chantiers ; il est accompagné dans cette tâche par des responsables des travaux. Ces derniers sont chargés :

- d'organiser la réalisation des chantiers ;
- de définir et d'évaluer les besoins en matériaux et matériels au fur et à mesure de l'exécution des chantiers qui sont sous leur responsabilité ;
- de participer à la réception des matériaux et matériels ;
- de contrôler la qualité des travaux ;
- de gérer les équipes des ouvriers.

Les chauffeurs quant à eux sont chargés de la livraison des matériaux et matériels sur les chantiers ; ils assurent aussi la distribution des courriers de l'entreprise. Ils sont également chargés de l'entretien des véhicules.

Le service technique compte également à son sein un magasinier, responsable de la réception et du stockage des matériaux et matériels de construction. Il est chargé de fournir les chantiers en matériaux et matériels sur instruction de l'administrateur général adjoint.

#### **Conclusion du chapitre 4 :**

Ce chapitre nous a permis de décrire l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise SATU-SA ; toutefois nous n'avons pas eu accès à certaines informations car elles ont été jugées confidentielles par la Direction Générale de SATU-SA. Nous allons, maintenant, présenter et examiner les procédures existantes de gestions des achats de l'entreprise pour déceler les faiblesses et les risques éventuels y afférents, et ce afin de concevoir le manuel de procédures du cycle achat-fournisseur de l'entreprise.

## **Chapitre 5 : Description et évaluation de l'existant**

Le présent chapitre est destiné à poser les bases pour l'élaboration du manuel de procédures du cycle achat-fournisseur de l'entreprise. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps décrire et évaluer les procédures d'achat existantes, déceler les forces et faiblesses et dans un second temps identifier les risques opérationnels liés au cycle achat-fournisseur ainsi que les dispositifs de maîtrise. Nous allons ensuite analyser les risques opérationnels identifiés afin d'élaborer la cartographie des risques du cycle achat-fournisseur. Enfin nous allons présenter les orientations du manuel de procédures du cycle achat-fournisseur.

### **5.1. Description des procédures du cycle achat-fournisseur et identification des risques opérationnels**

Sur la base d'une série d'entretiens réalisés avec le AG, le AGA, le chef du service comptabilité, le chef service achat, et un responsable des travaux nous allons décrire les différentes procédures du cycle d'achat afin d'identifier les principaux risques opérationnels liés à ce cycle. Pour obtenir la description de ce cycle nous avons eu recours aux outils suivants :

- guide d'entretien ;
- questionnaire de contrôle interne du cycle achat-fournisseur ;
- grille de séparation des tâches.

#### **5.1.1. Description des procédures du cycle achat-fournisseur de SATU-SA**

L'utilisation des outils cités plus haut nous a permis de cerner les différentes procédures du cycle achat-fournisseur. Ces procédures peuvent être résumées comme suit :

- expression interne du besoin et sélection des fournisseurs ;
- passation de la commande;
- réception des matériaux et matériels;
- paiement et comptabilisation des factures fournisseurs.

#### **5.1.1.1. Expression interne du besoin et sélection des fournisseurs**

L'expression interne du besoin concerne les demandes formulées par les responsables de travaux pour la satisfaction des différents chantiers en matériaux et matériels. La demande est matérialisée par une demande d'achat utilisateur (DAU), visée par le demandeur et par le chef service achat. Elle est ensuite transmise à l'administrateur général pour approbation. Avant de porter son visa l'administrateur général vérifie la quantité, la qualité et le degré d'urgence du besoin. Si l'urgence est justifiée, il l'approuve en portant son visa et retourne la DAU au chef service achat. Ce dernier procède à la sélection des fournisseurs sur la base la DAU et du fichier fournisseur. Comme dans la plupart des PME, le chef service achat contacte directement ses fournisseurs habituels (au moins trois) par téléphone pour prendre des informations sur les prix, les conditions de livraison et de paiement ; et leur demande en même temps de fournir des factures pro forma. Le fournisseur offrant les meilleures conditions de prix et de qualité est retenu.

#### **5.1.1.2. Passation de la commande**

Dès que le fournisseur est sélectionné le chef service achat établit un bon de commande qu'il soumet à la signature de l'administrateur général. Notons que ce bon de commande est un fichier rempli par le chef service achat qui lui attribue à chaque nouvelle commande un numéro d'ordre. Si le bon de commande est approuvé par l'administrateur général, le chef service achat en fait deux copies. L'original du bon de commande est remis au fournisseur sélectionné, une copie au magasinier (ou au réceptionnaire qu'il a désigné) et une autre copie est transmise à la comptabilité. Notons que pour les achats courants, le chef service achat connaît parfaitement les fournisseurs concernés et les conditions des ventes ; il passe tout simplement la commande par appel téléphonique.

### **5.1.1.3. Réception des matériaux et matériels**

La réception est généralement faite sur les sites des différents chantiers ; elle est assurée par le magasinier, ou par le réceptionnaire désigné (responsable des travaux ou un ouvrier) qui vérifie la conformité des matériaux et matériels avec la copie du bon de commande en sa possession. Une fois les matériaux et matériels réceptionnés, il cosigne avec le fournisseur, le bon de livraison pour attester que les matériaux et matériels reçus sont conformes à la commande. Il garde une copie du bon de livraison qu'il transmettra par la suite au service comptabilité. Notons que pour certains matériaux et matériels (sanitaires et électriques), la réception s'est fait en présence des spécialistes (plombiers et électriciens) qui vont contrôler la qualité et la conformité des matériaux et matériels livrés.

### **5.1.1.4. Règlement et comptabilisation des factures des fournisseurs**

Après la livraison le fournisseur dépose directement l'original du bon de livraison, accompagné de la facture définitive et de l'original du bon de commande au niveau du chef comptable. Avant de procéder au règlement et à la comptabilisation des factures fournisseurs, l'assistant du comptable vérifie l'existence des pièces afférentes et leur concordance. Si ces pièces existent et qu'elles sont conformes, le chef comptable avise l'administrateur général et attend les instructions de ce dernier. Selon le cas, le directeur lui demande de préparer le chèque ou attendre ses instructions. Dans les deux cas, lorsque l'administrateur général signe le chèque, il le remet au chef comptable qui se chargera d'appeler le fournisseur pour la remise du chèque. Après le règlement de la facture, l'assistant comptable prépare une fiche d'imputation qu'il soumet à l'approbation du chef comptable. Si le chef comptable approuve la fiche d'imputation son assistant passe directement l'écriture de comptabilisation de la facture et de son règlement.

### **5.1.2. Identification des risques opérationnels liés aux achats**

Nous allons dans cette partie identifier les risques opérationnels liés à chacune des étapes du cycle achat-fournisseur, ainsi que les dispositifs de contrôle interne existants. L'identification nous permet de prendre connaissance des principaux risques opérationnels

apparents sur le cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA. Pour ce faire, nous allons utiliser le tableau d'identification des risques opérationnels.

### 5.1.2.1. Identification des risques opérationnels liés à l'expression interne du besoin et à la sélection des fournisseurs

Les risques opérationnels liés à l'expression interne du besoin et la sélection des fournisseurs sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 9 : Risques opérationnels liés à l'expression interne des besoins et à la sélection des fournisseurs

| Etapes                                | Objectifs de contrôle interne   | Risque opérationnel   | Conséquences opérationnelles   | Dispositifs de maîtrise existants  |
|---------------------------------------|---|---|--|--|
| <b>Expression interne des besoins</b> | <p>S'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- que la demande d'achat est établie par une personne habilitée sur la base d'un cahier des charges ou de spécifications bien précises.</li> <li>- que la DAU est autorisée par un supérieur hiérarchique.</li> </ul> | <p><b>R1.</b> Besoins non conformes aux objectifs définis par l'administrateur général.</p> <p><b>R2.</b> Commande d'un bien (ou service) non nécessaire.</p> <p><b>R3.</b> Non prise en compte des prévisions d'achat.</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépassements fréquents du budget prévu par manque de vigilance ou par insuffisance notoire des prévisions (erreurs d'appréciation des besoins).</li> <li>- Pertes financières.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte implication de l'administrateur général.</li> <li>- Usage des DAU.</li> <li>- Approbation formelle des DAU (visa).</li> </ul> |
| <b>Sélection des fournisseurs</b>     | <p>S'assurer que les procédures de sélection des fournisseurs sont transparentes</p>  | <p><b>R4.</b> Traiter avec des fournisseurs indécents, collusion entre service acheteur et fournisseur</p> <p><b>R5.</b> Retard de livraison</p> <p><b>R6.</b> Evaluation inadéquate ou subjective des capacités des fournisseurs</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes de ressources</li> <li>- Litiges avec les tiers</li> </ul>   | <p>Existence d'un fichier des fournisseurs agréés</p> <p>Mise en concurrence des fournisseurs</p>  |

Source : Nous-mêmes

### 5.1.2.2. Identification des risques opérationnels liés à la passation de la commande

Les risques opérationnels identifiés sur la passation de la commande sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau 10 : Risques opérationnels liés à la passation de la commande

| Tâches                   | Objectifs de contrôle interne  | Risque opérationnel            | Conséquences opérationnelles  | Dispositifs de maîtrise existants   |
|--------------------------|--|--------------------------------|---|---|
| Passation de la commande | S'assurer que toutes les commandes sont autorisées.                    | R7. Commandes non autorisées.  | - Pertes financières.<br>- Litiges avec les fournisseurs.                   | - Centralisation des achats dans le service achat<br>- Existence de modèle de BC<br>- Validation des BC par des personnes habilitées (l'administrateur général ou le chef service achat). |
|                          | S'assurer que les commandes sont exhaustives et conformes aux besoins. | R8. Commandes non exhaustives. | - Non fiabilité de l'information non financière<br>- Litiges avec des tiers | - Existence modèle de BC faisant ressortir la nature, la quantité, le prix unitaire et la valeur de la commande<br>- Validation des BC par des personnes habilitées                       |

Source : Nous-mêmes

### 5.1.2.3. Identification des risques opérationnels liés à la réception matériaux et matériels

Les risques opérationnels liés à la réception des matériaux et matériels sont recensés dans le tableau suivant.

Tableau 11 : Risques opérationnels liés à la réception des matériaux et matériels

| Tâches                               | Objectifs de contrôle interne                                   | Risque opérationnel   | Conséquences opérationnelles  | Dispositifs de maîtrise existants  |
|--------------------------------------|---|---|---|--|
| Réception des matériaux et matériels | S'assurer que les réceptions sont réelles.                      | <b>R9.</b> Réception fictive ou frauduleuse.  | - Perte financière<br>- Mauvaise qualité de l'information financière et non financière        | - Rapprochement systématique du bon de commande avec le bon de livraison du fournisseur<br>- Signature du bon de livraison par le réceptionnaire |
|                                      | S'assurer que les réceptions reçues correspondent aux commandes | <b>R10.</b> Réception non conforme à la commande ou incomplète, partielle, tardive<br><b>R11.</b> Méconnaissance de l'exhaustivité des réceptions | - Perte d'actifs<br>- Mauvaise qualité des matériaux et matériels reçus<br>- Perte financière | - Signature du bon de livraison par le réceptionnaire<br>- Existence des spécialistes pour certaines réceptions                                  |

Source : Nous-mêmes

#### 5.1.2.4. Identification des risques opérationnels liés au règlement et la comptabilisation des factures des fournisseurs

Le tableau ci-dessous présente les risques liés au règlement et la comptabilisation des factures fournisseurs.

Tableau 12 : Risques opérationnels liés au règlement et la comptabilisation des factures fournisseurs

| Tâches  | Objectifs de contrôle interne   | Risque opérationnel  | Conséquences opérationnelles   | Dispositifs de maîtrise existants   |
|---|---|--|--|---|
| <b>Règlement des factures fournisseurs et leur comptabilisation</b> | S'assurer :<br>- que les factures sont conformes et destinées à l'entreprise ;<br>- que les imputations et les enregistrements comptables sont corrects ;<br>- que les paiements des factures a lieu après le « BON A PAYER » ;<br>- de l'enregistrement des factures dans la bonne période ;<br>- du paiement des factures à bonne date et au fournisseur concerné ;<br>- de l'autorisation de règlement par la personne habilitée ;<br>- du suivi des avances et acomptes ;<br>- de l'enregistrement correct du paiement ;<br>- l'analyse régulière des soldes des fournisseurs | <b>R12.</b> Factures non conformes   | - Pertes financières,<br>- Non fiabilité de l'information financière                         | - Réception des factures par des personnes habilitées (comptabilité)<br>- Approbation de la facture avant soumission au paiement  |
|   |   | <b>R13.</b> Risques approbation des factures fictives  | - Pertes financières<br>- Non fiabilité de l'information financière                          | - L'original de chaque facture est contrôlé par recouplement avec le bon de commande, les conditions tarifaires et de vente, le bon de livraison.   |
|   |   | <b>R14.</b> Retard de règlements des fournisseurs<br><b>R15.</b> Mauvaise imputation des règlements fournisseurs non comptabilisation ou comptabilisation tardive<br><b>R16.</b> Double règlement d'une même facture fournisseur ou règlement en trop dû à la non prise en compte des acomptes déjà versés<br><b>R17.</b> Règlement par erreur d'un autre fournisseur<br><b>R18.</b> Paiement de factures non appuyées par des livraisons<br><b>R19.</b> Détournement de règlement | - le non-respect des principes comptable de séparation des exercices<br>- Pertes financières | - Existence des codes fournisseurs<br>- Existence d'un plan comptable<br>- Existence des fiches d'imputation<br>- Rapprochement BC-BL-facture<br>- Signataire des chèques par l'administrateur général ou son intérim |

Source : Nous-mêmes

## 5.2. Evaluation des procédures du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA

Dans cette partie, nous allons apprécier les procédures de l'entreprise SATU-SA afin de déterminer leur capacité à réduire au maximum l'impact et la survenance des risques identifiés. Cette étape nous a permis de formuler notre opinion sur la qualité et l'efficacité des procédures de l'entreprise SATU-SA en matière d'achats. Pour cela, nous avons eu recours au tableau des forces et faiblesses réelles apparentes (TFfA) (annexe n° 3) afin de faire ressortir les forces et les faiblesses du système. A partir des tests d'audit réalisés nous allons tirer nos conclusions.

### 5.2.1. Les principales faiblesses

Les faiblesses constatées au niveau de ce cycle découlent directement de la non formalisation des procédures d'achats. Les principales faiblesses sont les suivantes :

- l'absence de prévision des achats ;
- les bons de commande ne sont pas toujours établis et comporte souvent des erreurs de numéro;
- l'absence de bon de réception au niveau du magasinier ;
- l'absence de suivi des mouvements des stocks (entrées et sorties) ;
- l'absence de supervision du magasinier ;
- l'absence d'un carnet à souche pré numéroté pour les bons de commande ;
- l'absence d'un modèle standard pour les demandes d'achat utilisateur ;
- l'absence de désignation d'un agent chargé de réceptionner les commandes ; ce qui a entraîné dans certains cas le cumul des fonctions de réception et de magasinage ; ou encore des réceptions non conformes lorsque le réceptionnaire n'est pas un spécialiste ;
- le fichier fournisseurs ne contient pas les qualifications des fournisseurs ni les conditions de vente et conditions de règlement ;
- les fournisseurs ne disposent pas du spécimen de signature de l'administrateur général qui est la seule personne habilitée à autoriser les commandes ;

- la comptabilisation des factures fournisseurs au même moment que leur règlement ; ce qui ne permet pas un bon suivi des comptes fournisseurs et donc des engagements de l'entreprise.

### **5.2.2. Les tests d'audit**

Pour fonder notre opinion sur l'appréciation du dispositif de contrôle interne existant, nous avons fait des tests d'audit, notamment le test de permanence et le test d'efficacité.

#### **5.2.2.1. Le test de permanence**

Avant de passer au test de permanence, nous avons d'abord fait un test de conformité qui a consisté à choisir un nombre limité de pièces et de suivre la procédure telle que décrite. Ce test ne nous a pas permis de nous assurer quant à l'application des procédures. Par la suite, nous avons sélectionné un échantillon plus large. Nous nous sommes intéressés aux pièces comptables de l'exercice 2011. Le critère de base était la représentation de tous les mois de l'exercice dans l'échantillon (Annexe 4).

#### **5.2.2.2. Le test d'efficacité**

Le temps passé au sein de l'entreprise SATU-SA ne nous a pas permis d'effectuer des tests d'efficacité. Nous nous sommes limités à nous informer sur la réalisation des risques.

#### **5.2.2.3. Les résultats des tests d'audit**

Les résultats des tests nous ont aidés de fonder une opinion sur la qualité du dispositif de contrôle interne. Le tableau ci-dessous présente les résultats des différents tests.

Tableau 13: Synthèse des tests d'audit

| Contrôles <sup>9</sup>             | Résultats | Commentaires      |
|------------------------------------|-----------|-------------------|
| Existence DAU                      | 96%       | Peu satisfaisant  |
| Existence Factures pro forma       | 63%       | Peu satisfaisant  |
| Validation BC                      | 71%       | Satisfaisant      |
| Signature BL par le réceptionnaire | 67%       | Peu satisfaisant  |
| Rapprochement BL-BC-Facture        | 63%       | Peu satisfaisant  |
| Visa bon à payer                   | 92%       | Très satisfaisant |
| Fiche d'imputation                 | 96%       | Très satisfaisant |
| Annulation pièces justificatives   | 63%       | Peu satisfaisant  |
| Traçabilité du chèque              | 58%       | Peu satisfaisant  |
| Existence DAU                      | 67%       | Peu satisfaisant. |

Source : Nous-mêmes

### 5.3. Elaboration de la cartographie des risques du cycle achat-fournisseur

Les risques liés au cycle achat-fournisseur étant identifiés à la section précédente, nous allons les analyser dans cette partie. L'objectif est de nous permettre d'apprécier les risques identifiés en termes de probabilité de survenance et d'impact tout en tenant compte des dispositifs de contrôle interne mis en place par l'entreprise SATU-SA. L'analyse des risques va également nous permettre de présenter la cartographie des risques.

#### 5.3.1. Évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés

L'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés est liée à la qualité des dispositifs de contrôle interne mis en place pour la maîtrise de ces risques. De ce fait le niveau de probabilité de survenance d'un risque sera inversement proportionnel à la qualité du dispositif maîtrise du risque. Nous allons utiliser une combinaison de la cotation quantitative et qualitative des risques. Pour cela nous allons, préalablement, définir des

<sup>9</sup> Voir annexe 4 pour le détail des tests d'audit

critères d'appréciation du dispositif de contrôle interne et de la probabilité de survenance des risques.

### 5.3.1.1. Définition des critères d'appréciation du dispositif de contrôle interne et de la probabilité de survenance des risques

Les deux (2) tableaux ci-dessous présentent les critères d'appréciation du dispositif de contrôle interne et de la probabilité de survenance des risques.

**Tableau 14: Critères d'appréciation du dispositif de contrôle interne**

| Niveau de maîtrise | Cote | Critères  |
|--------------------|------|---|
| Inexistant         | 1    | Aucun dispositif n'existe.  |
| Insuffisant        | 2    | Le dispositif est appliqué avec beaucoup de déficiences.            |
| Moyen              | 3    | Le dispositif est appliqué avec peu de déficiences.                 |
| Maitrisé           | 4    | Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle.            |
| Très maîtrisé      | 5    | Le dispositif est correctement appliqué avec des mesures adéquates. |

Source : Nous-mêmes

Notons que lorsqu'on constate dans l'analyse historique qu'un risque est survenu, notre appréciation prendra en compte la fréquence de survenance et les réponses qui ont été apportées. Notre appréciation considère également les incompatibilités de fonctions constatées dans la grille de séparation des tâches.

**Tableau 15 : Échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque**

| Probabilité | Cote | Description  |
|-------------|------|--|
| Très faible | 1    | Il est presque impossible que le risque se produise. |
| Faible      | 2    | Il y a peu de chance que le risque se produise.      |
| Moyenne     | 3    | Il est possible que le risque se produise.           |
| Forte       | 4    | Il y a de forte chance que le risque se produise.    |
| Très forte  | 5    | Il est presque certain que le risque se produise.    |

Source : Nous-mêmes

**Tableau 16 : Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité de survenance du risque**

| Qualité du dispositif de contrôle interne |      | Probabilité de survenance du risque |      |
|---|------|-------------------------------------|------|
| Niveau de maîtrise                        | Cote | Probabilité                         | Cote |
| Inexistant                                | 1    | Très forte                          | 5    |
| Insuffisant                               | 2    | Forte                               | 4    |
| Moyen                                     | 3    | Moyenne                             | 3    |
| Maitrisé                                  | 4    | Faible                              | 2    |
| Très maîtrisé                             | 5    | Très faible                         | 1    |

Source : Nous-mêmes

### 5.3.1.2. Présentation de la probabilité de survenance des risques identifiés

A partir notre appréciation du dispositif de contrôle, les probabilités de survenance des risques identifiés sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 17 : Présentation de la probabilité de survenance des risques identifiés**

| Risques  | Appréciation du dispositif |      |   | Probabilité de survenance |      |
|--|----------------------------|------|---|---------------------------|------|
|  | Niveau                     | Cote | Commentaires  | Niveau                    | Cote |
| <b>R1.</b> Besoins non conformes aux objectifs définis par l'administrateur général                  | Maitrisé                   | 4    | Les résultats du test sont concluants.  | Faible                    | 2    |
| <b>R2.</b> Commande d'un bien (ou service) non nécessaire  | Maitrisé                   | 4    | Les résultats du test sont concluants.  | Faible                    | 2    |
| <b>R3.</b> Non prise en compte des prévisions d'achats   | Inexistant                 | 1    | Nos observations nous ont permis de constater des achats reportés pour manque de disponibilité. | Très forte                | 5    |
| <b>R4.</b> Traiter avec des fournisseurs indelicats, collusion entre service acheteur et fournisseur | Moyen                      | 3    | Les résultats du test montrent que la sélection du fournisseur n'est pas toujours objective.    | Moyenne                   | 3    |
| <b>R5.</b> Retard de livraison   | Insuffisant                | 2    | Nos observations nous ont permis de constater des retards de livraison                          | Forte                     | 4    |

| Risques  | Appréciation du dispositif |      |  | Probabilité de survenance |      |
|--|----------------------------|------|--|---------------------------|------|
|  | Niveau                     | Cote | Commentaires   | Niveau                    | Cote |
| R6. Evaluation inadéquate ou subjective des capacités des fournisseurs   | Moyen                      | 3    | Les résultats du test montrent que la sélection du fournisseur n'est pas toujours objective.   | Moyenne                   | 3    |
| R7. Commandes non autorisées   | Moyen                      | 3    | Les résultats du test sont satisfaisants.  | Moyen                     | 3    |
| R8. Commandes non exhaustives  | Maitrisé                   | 4    | Les résultats du test sont satisfaisants.  | Faible                    | 2    |
| R9. Réception fictive ou frauduleuse   | Maitrisé                   | 4    | Pas de mesure propre pour l'entreprise.  | Faible                    | 2    |
| R10. Réception non conforme à la commande ou incomplète, partielle, tardive  | Moyen                      | 3    | Le test a donné un résultat satisfaisant.  | Moyenne                   | 3    |
| R11. Méconnaissance de l'exhaustivité des réceptions   | Moyen                      | 3    | La réception se fait en présence des spécialistes ou du demandeur.   | Moyenne                   | 3    |
| R12. Factures non conformes  | Maitrisé                   | 4    | Pas de mesure propre pour l'entreprise   | Faible                    | 2    |
| R13. Risques approbation des factures fictives   | Maitrisé                   | 4    | Pas de mesure propre pour l'entreprise   | Faible                    | 2    |
| R14. Retard de règlements des fournisseurs   | Moyen                      | 3    | Pas de mesure propre pour l'entreprise   | Moyenne                   | 3    |
| R15. Mauvaise imputation des règlements fournisseurs, non comptabilisation ou comptabilisation tardive                         | Moyen                      | 3    | L'assistant comptable prépare une fiche d'imputation qu'il soumet au comptable pour validation. Les fiches d'imputation comptable ne sont pas toujours établies. | Moyenne                   | 3    |
| R16. Double règlement d'une même facture fournisseur ou règlement en trop dû à la non prise en compte des acomptes déjà versés | Insuffisant                | 2    | Les résultats du test sont peu satisfaisants.  | Forte                     | 4    |
| R17. Règlement par erreur d'un autre fournisseur   | Maitrisé                   | 4    | Les résultats du test sont peu satisfaisants.  | Faible                    | 2    |
| R18. Paiement de factures non appuyées par des livraisons  | Très maitrisé              | 5    | Les résultats du test sont peu satisfaisants   | Très faible               | 1    |
| R19. Détournement de règlement   | Très maitrisé              | 5    | Les chèques sont établis au nom du fournisseur   | Très faible               | 1    |

Source : Nous-mêmes

### 5.3.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA selon la probabilité de survenance

Les risques opérationnels du cycle achat-fournisseur se classent selon la probabilité de survenance comme suit :

**Tableau 18: Hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance**

| Risque   | Niveau de probabilité | Cote |
|--|-----------------------|------|
| R3. Non prise en compte des prévisions d'achats  | Très forte            | 5    |
| R5. Retard de livraison  | Forte                 | 4    |
| R16. Double règlement d'une même facture fournisseur ou règlement en trop dû à la non prise en compte des acomptes déjà versés | Forte                 | 4    |
| R4. Traiter avec des fournisseurs indécidés, collusion entre service acheteur et fournisseur                                   | Moyen                 | 3    |
| R6. Evaluation inadéquate ou subjective des capacités des fournisseurs   | Moyen                 | 3    |
| R7. Commandes non autorisées   | Moyen                 | 3    |
| R10. Réception non conforme à la commande ou incomplète, partielle, tardive  | Moyen                 | 3    |
| R11. Méconnaissance de l'exhaustivité des réceptions   | Moyen                 | 3    |
| R14. Retard de règlements des fournisseurs   | Moyen                 | 3    |
| R15. Mauvaise imputation des règlements fournisseurs, non comptabilisation ou comptabilisation tardive                         | Moyen                 | 3    |
| R1. Besoins non conformes aux objectifs définis par l'administrateur général   | Faible                | 2    |
| R 2. Commande d'un bien (ou service) non nécessaire  | Faible                | 2    |
| R8. Commandes non exhaustives  | Faible                | 2    |
| R9. Réception fictive ou frauduleuse   | Faible                | 2    |
| R12. Factures non conformes  | Faible                | 2    |
| R13. Risques approbation des factures fictives   | Faible                | 2    |
| R17. Règlement par erreur d'un autre fournisseur   | Faible                | 2    |
| R18. Paiement de factures non appuyées par des livraisons  | Très faible           | 1    |
| R19. Détournement de règlement   | Très faible           | 1    |

Source : Nous-mêmes

### 5.3.2. Evaluation de l'impact des risques identifiés

L'impact des risques représente les conséquences négatives encourus, en cas de survenances des risques identifiés, par l'entreprise SATU-SA. Ces conséquences négatives sont susceptibles de porter atteinte à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise et à la réalisation de ses activités. Nous allons utiliser la combinaison le système de cotation quantitative avec une notation allant de un (1) à cinq (5) et le système de cotation qualitative. Ces deux systèmes de cotation sont plus ou moins subjectifs, pour cette raison nous allons définir au préalable les critères de cotation.

#### 5.3.2.1. Définition des critères de cotation de l'impact des risques

Les critères de cotation de l'impact des risques sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Critères de cotation de l'impact des risques identifiés

| Niveau d'impact | Cote | Critères   |
|-----------------|------|--|
| Catastrophique  | 5    | Perte matérielle importante, pertes financières importantes, arrêt ou blocage des travaux.   |
| Majeur          | 4    | Conséquences graves sur les informations financières, perte de recettes importantes, retard et mauvaise qualité des travaux, perte d'actifs.                                 |
| Moyen           | 3    | Conséquences modérées en termes de perte financière, de rapidité et de qualité des travaux et qualité de l'information financière et non financière.                         |
| Mineur          | 2    | Conséquences faibles sur la réalisation des travaux et la qualité des travaux, sur la qualité des informations financières et non financière et en termes de perte d'actifs. |
| Insignifiant    | 1    | Impact très négligeable sur l'organisation des travaux, la fiabilité des informations et la sécurité d'actifs.   |

Sources : Nous-mêmes

### 5.3.2.2. Présentation de l'impact des risques identifiés

Les impacts des principaux risques identifiés sur le cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 20: Présentation de l'impact des risques**

| Risque   | Cote | Conséquences   |
|--|------|--|
| R1. Besoins non conformes aux objectifs définis par l'administrateur général   | 4    | - Importantes pertes financières<br>- Non atteinte des objectifs fixés   |
| R2. Commande d'un bien (ou service) non nécessaire   | 4    | - Importantes pertes financières   |
| R3. Non prise en compte des prévisions d'achats  | 4    | - Importantes pertes financières<br>- Mauvaise qualité des informations financières<br>- Retard dans l'exécution des travaux                             |
| R4. Traiter avec des fournisseurs indécis, collusion entre service acheteur et fournisseur                                     | 5    | - Importantes pertes financières<br>- Mauvaise qualité des informations financières<br>- Retard dans l'exécution des travaux<br>- Litiges avec des tiers |
| R5. Retard de livraison  | 5    | - Importantes pertes financières<br>- Retard dans l'exécution des travaux<br>- Litiges avec des tiers  |
| R6. Evaluation inadéquate ou subjective des capacités des fournisseurs   | 4    | - Importantes pertes financières<br>- Retard dans l'exécution des travaux<br>- Litiges avec des tiers  |
| R7. Commandes non autorisées   | 4    | - Importantes pertes financières<br>- Litiges avec des tiers   |
| R8. Commandes non exhaustives  | 4    | - Mauvaise qualité des informations financières<br>- Litiges avec des tiers  |
| R9. Réception fictive ou frauduleuse   | 4    | - Importantes pertes financières<br>- Mauvaise qualité des informations financières<br>- Retard dans l'exécution des travaux<br>- Litiges avec des tiers |
| R10. Réception non conforme à la commande ou incomplète, partielle, tardive  | 4    | - Importantes pertes financières<br>- Retard dans l'exécution des travaux<br>- Litiges avec des tiers  |
| R11. Méconnaissance de l'exhaustivité des réceptions   | 4    | - Importantes pertes financières<br>- Mauvaise qualité des informations financières<br>- Retard dans l'exécution des travaux<br>- Litiges avec des tiers |
| R12. Factures non conformes  | 3    | - Importantes pertes financières<br>- Mauvaise qualité des informations financières  |
| R13. Risques approbation des factures fictives   | 4    | - Importantes pertes financières<br>- Mauvaise qualité des informations financières  |
| R14. Retard de règlements des fournisseurs   | 3    | - Litiges avec des tiers<br>- Pête d'un important fournisseur  |
| R15. Mauvaise imputation des règlements fournisseurs, non comptabilisation ou comptabilisation tardive                         | 3    | - Mauvaise qualité des informations financières<br>- Non-respect de la séparation des exercices  |
| R16. Double règlement d'une même facture fournisseur ou règlement en trop dû à la non prise en compte des acomptes déjà versés | 5    | - Importantes pertes financières<br>- Mauvaise qualité des informations financières<br>- Litiges avec des tiers  |

| Risque  | Cote | Conséquences   |
|---|------|--|
| R17. Règlement par erreur d'un autre fournisseur          | 5    | - Importantes pertes financières<br>- Mauvaise qualité des informations financières<br>- Litiges avec des tiers                    |
| R18. Paiement de factures non appuyées par des livraisons | 5    | - Importantes pertes financières<br>- Mauvaise qualité des informations financières ou non financières<br>- Litiges avec des tiers |
| R19. Détournement de règlement                            | 5    | - Importantes pertes financières<br>- Litiges avec des tiers   |

Source : Nous-mêmes

### 5.3.2.3. Hiérarchisation des risques selon les impacts

Les risques opérationnels du cycle achat-fournisseur se classent selon les impacts comme suit :

Tableau 21 : Hiérarchisation des risques selon les impacts

| Risque   | Niveau d'impact | Cote |
|--|-----------------|------|
| R4. Traiter avec des fournisseurs indécidés, collusion entre service acheteur et fournisseur                                   | Catastrophique  | 5    |
| R5. Retard de livraison  | Catastrophique  | 5    |
| R16. Double règlement d'une même facture fournisseur ou règlement en trop dû à la non prise en compte des acomptes déjà versés | Catastrophique  | 5    |
| R17. Règlement par erreur d'un autre fournisseur   | Catastrophique  | 5    |
| R18. Paiement de factures non appuyées par des livraisons  | Catastrophique  | 5    |
| R19. Détournement de règlement   | Catastrophique  | 5    |
| R1. Besoins non conformes aux objectifs définis par l'administrateur général   | Majeur          | 4    |
| R2. Commande d'un bien (ou service) non nécessaire   | Majeur          | 4    |
| R3 Non prise en compte des prévisions d'achats   | Majeur          | 4    |
| R6. Evaluation inadéquate ou subjective des capacités des fournisseurs   | Majeur          | 4    |
| R7. Commandes non autorisées   | Majeur          | 4    |
| R8. Commandes non exhaustives  | Majeur          | 4    |
| R9. Réception fictive ou frauduleuse   | Majeur          | 4    |

| Risque   | Niveau d'impact | Cote |
|--|-----------------|------|
| R10 Réception non conforme à la commande ou incomplète, partielle, tardive                             | Majeur          | 4    |
| R11 Méconnaissance de l'exhaustivité des réceptions.   | Majeur          | 4    |
| R13 Risques approbation des factures fictives.   | Majeur          | 4    |
| R12. Factures non conformes  | Moyen           | 3    |
| R15. Mauvaise imputation des règlements fournisseurs, non comptabilisation ou comptabilisation tardive | Moyen           | 3    |
| R14 Retard de règlements des fournisseurs.   | Moyen           | 3    |

Sources : Nous-mêmes

### 5.3.3. Hiérarchisation et formalisation de la cartographie des risques

L'analyse des risques nous a permis de déterminer la probabilité de survenance et l'impact de chaque risque identifié. Nous allons les hiérarchiser afin de formaliser la cartographie des risques. Cela nous permettra de cibler les risques prioritaires sur lesquels la conception du manuel de procédures devrait se focaliser.

#### 5.3.3.1. Hiérarchisation de la criticité des risques identifiés

La hiérarchisation des différents risques identifiés sur le cycle achat-fournisseur en termes de criticité est présentée dans le tableau ci-dessous. Le niveau de criticité correspond au produit de la probabilité de survenance et de l'impact du risque.

Tableau 22: Évaluation de la criticité des risques.

| Risques  | Impact (A) | Probabilité (B) | Criticité C=(A x B) |
|--|------------|-----------------|---------------------|
| R3 Non prise en compte des prévisions d'achats   | 4          | 5               | 20                  |
| R5. Retard de livraison  | 5          | 4               | 20                  |
| R16. Double règlement d'une même facture fournisseur ou règlement en trop dû à la non prise en compte des acomptes déjà versés | 5          | 4               | 20                  |
| R4. Traiter avec des fournisseurs indécidés, collusion entre service acheteur et fournisseur                                   | 5          | 3               | 15                  |
| R6. Evaluation inadéquate ou subjective des capacités des fournisseurs   | 4          | 3               | 12                  |

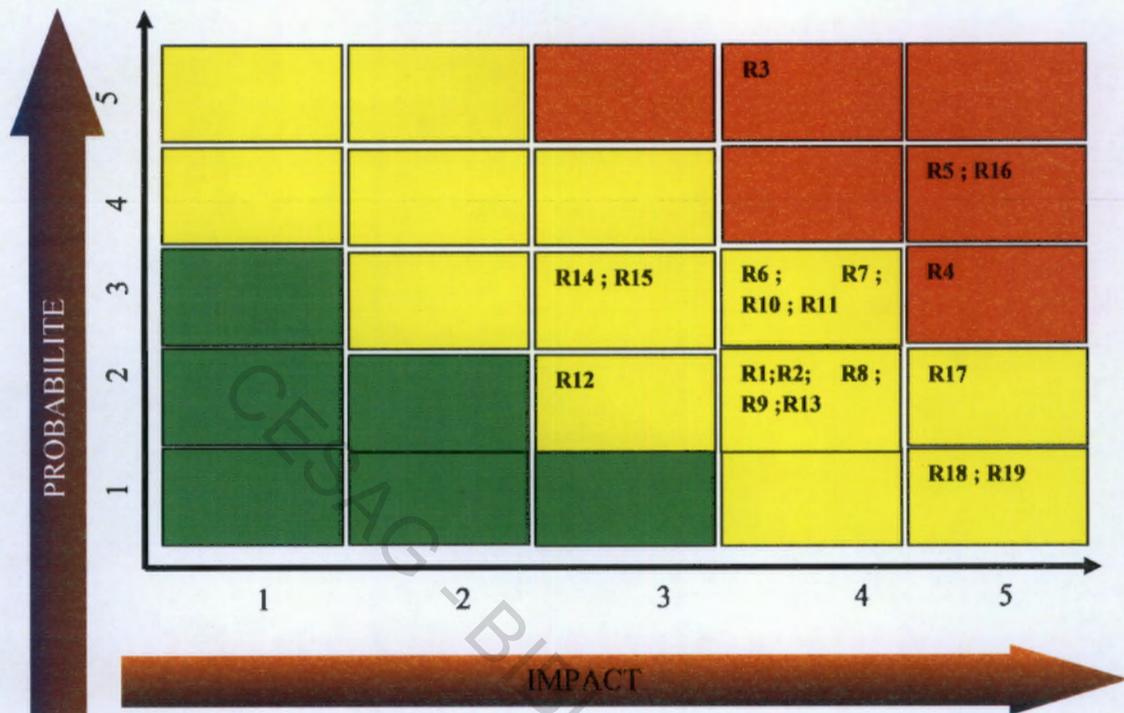
| Risques  | Impact (A) | Probabilité (B) | Criticité C=(A x B) |
|--|------------|-----------------|---------------------|
| R7. Commandes non autorisées   | 4          | 3               | 12                  |
| R10 Réception non conforme à la commande ou incomplète, partielle, tardive                             | 4          | 3               | 12                  |
| R11 Méconnaissance de l'exhaustivité des réceptions.   | 4          | 3               | 12                  |
| R17. Règlement par erreur d'un autre fournisseur   | 5          | 2               | 10                  |
| R14 Retard de règlements des fournisseurs.   | 3          | 3               | 9                   |
| R15. Mauvaise imputation des règlements fournisseurs, non comptabilisation ou comptabilisation tardive | 3          | 3               | 9                   |
| R1. Besoins non conformes aux objectifs définis par l'administrateur général                           | 4          | 2               | 8                   |
| R2. Commande d'un bien (ou service) non nécessaire   | 4          | 2               | 8                   |
| R8. Commandes non exhaustives  | 4          | 2               | 8                   |
| R9. Réception fictive ou frauduleuse   | 4          | 2               | 8                   |
| R13 Risques approbation des factures fictives.   | 4          | 2               | 8                   |
| R12. Factures non conformes  | 3          | 2               | 6                   |
| R18. Paiement de factures non appuyées par des livraisons  | 5          | 1               | 5                   |
| R19. Détournement de règlement   | 5          | 1               | 5                   |

Sources : Nous-mêmes

### 5.3.3.2. Formalisation de la cartographie des risques

La présentation de la matrice des risques, met en évidence les risques majeurs c'est-à-dire ceux répertoriés dans la zone rouge et les risques moyens (zone jaune) du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA. Par conséquent la conception du manuel de procédures de ce cycle tiendra comptes de ces risques.

Figure 3 : Cartographie des risques



Légendes

- Risques majeurs
- Risques moyens
- Risques faibles

Source : Nous-mêmes

#### 5.4. Orientation du manuel de procédures

A l'issue de nos entretiens avec l'administrateur général et son adjoint, nous avons définis ensemble les orientations du manuel de procédures du cycle achat-fournisseur. Ainsi, nous avons arrêtés, sur la base de la cartographie des risques les objectifs, le contenu et la forme du manuel de procédures.

#### 5.4.1. Objectifs du manuel de procédures

Les objectifs retenus à ce niveau concernent les procédures d'expression des besoins, de sélection des fournisseurs, de passation des commandes, de réception des matériaux et matériels, la comptabilisation et le règlement des factures. La mise en œuvre de ces procédures permettra à la direction générale de SATU-SA de s'assurer :

- que les achats correspondent aux besoins réels de l'entreprise ;
- de la transparence des procédures de sélection des fournisseurs ;
- que toutes les commandes sont formalisées et autorisées par des personnes habilitées ;
- que les matériaux et matériels livrés sont en conformité avec le bon de commande ;
- de la qualité des procédures de comptabilisation et de règlement des factures des fournisseurs.

Pour permettre l'atteinte des objectifs ci-dessus le manuel de procédure doit :

- formaliser les contrôles à effectuer ;
- identifier les documents utilisés et les intervenants à chaque tâches de la procédure mise en place ;
- être un outil pédagogique pour le personnel de l'entreprise ;
- être une source d'informations exhaustives sur les procédures pour le personnel de l'entreprise.

#### 5.4.2. Contenu et forme du manuel de procédures

Pour que le manuel de procédure puisse remplir son rôle avec efficacité son contenu doit être accessible et compréhensible à tous les niveaux de l'entreprise. De ce fait, il comportera des fiches de différentes natures :

- une fiche introductive qui retrace l'objectif du manuel, son champ d'application, les directions et les services concernés, les objectifs du contrôle interne, et une procédure générale;

- des fiches de « procédures » qui présentent le contenu des différents aspects de la gestion des achats.

En ce qui concerne la forme, les différentes fiches du manuel de procédures auront un code rappelant leur référence principale, seront paginées et datées. La mention « originale » sera affectée si la procédure est nouvelle ou « mise à jour » si la procédure est ancienne.

#### **5.4.3. Structure du manuel de procédures**

La structure du manuel de procédure a été définie en accord avec l'administrateur général afin d'entamer la rédaction des procédures.

#### **5.4.4. Validation du manuel de procédures**

La validation du projet de manuel de procédures s'est faite lors d'une réunion avec la Direction Générale de SATU-SA. Nous avons soumis le manuel de procédures à la Direction Générale pour approbation. Les résultats de nos investigations ont été présentés et la Direction Générale a marqué son accord pour que le manuel de procédures soit appliqué.

#### **Conclusion du chapitre 5 :**

Ce chapitre nous a permis à travers l'identification des risques et la formalisation de la cartographie des risques, de poser les bases sur lesquelles la conception du manuel de procédures du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA va se focaliser.

## **Chapitre 6 : Résultats des travaux**

Le présent chapitre va nous permettre de boucler nos travaux. Ainsi, le manuel de procédures du cycle achat-fournisseur issu de nos travaux doit être mis à la disposition de ses utilisateurs afin de permettre de remédier aux différents dysfonctionnements. Ce chapitre nous permettra d'aborder la diffusion du manuel de procédures et de présenter le manuel proprement dit mais aussi de formuler des recommandations en vue d'une application effective et efficace manuel.

### **6.1. Diffusion et présentation du manuel du cycle achat-fournisseur**

Le manuel de procédures n'aura aucun intérêt s'il ne fait pas d'objet d'une large diffusion au sein de l'entreprise. Nous allons également présenter le manuel de procédures du cycle achat-fournisseur.

#### **6.1.1. Diffusion du manuel de procédures**

La diffusion du manuel de procédure sera faite sur support papier cartonné, et dans un classeur à feuillets mobiles. La Direction Générale de l'entreprise de SATU-SA souhaite conserver la version électronique. Cette mesure permettra à l'entreprise d'avoir toujours une copie en cas de perte du manuel de procédure en support papier. Nous avons aussi présenté les procédures rédigées aux principaux intervenants dans le cycle achat-fournisseur.

#### **6.1.2. Présentation du manuel**

Le manuel de procédures du cycle achat-fournisseur rédigé comporte une fiche générale et des fiches par procédure. Il se présente comme suit :

|  |                             |  |
|--|-----------------------------|--|
|   | <p>MANUEL DE PROCEDURES</p> | <p>Référence : A</p> <p>Fiche : 1/10</p> <p>Originale : Mars 2012</p> <p>Mise à jour :</p> |
| <p><b>CYCLE ACHAT-FOURNISSEUR</b></p>  |                             |  |
| <p><b>OBJECTIF DU MANUEL</b> : Ce manuel a pour objectif la description des opérations relatives à l'acquisition des matériels et matériaux de construction.</p>   |                             |  |
| <p><b>Champ d'application</b> : La procédure s'applique à toutes les opérations d'achat entrant dans la réalisation des travaux.</p>   |                             |  |
| <p><b>Directions et services concernés</b> :</p>   |                             |  |
| <p>Direction Générale</p>  |                             |  |
| <p>Service achat</p>   |                             |  |
| <p>Service comptabilité</p>  |                             |  |
| <p>Service technique</p>   |                             |  |
| <p><b>Objectifs de contrôle interne</b> : le contrôle interne mis en place au niveau de SATU-SA doit donner l'assurance que :</p>  |                             |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les commandes correspondent aux besoins réels initialement prévus ou expressément acceptés par la direction générale ;</li> <li>▪ que la sélection du fournisseur est effectuée conformément aux critères (qualité, prix, délai de livraison....) définis par la Direction Générale de l'entreprise ;</li> <li>▪ l'entreprise a commandé et acheté auprès des fournisseurs sélectionnés ;</li> <li>▪ les marchandises et services reçus sont conformes aux commandes quant à la qualité et à la quantité, et aux spécifications techniques et qu'ils sont livrés dans les délais ;</li> <li>▪ les factures font objet de rapprochement avec les BR, BC, BL avant d'être enregistrées dans les comptes concernés ;</li> <li>▪ les factures ne peuvent être réglées qu'une seule fois et pour les montants effectivement dus aux fournisseurs</li> <li>▪ les travaux sont réalisés dans les délais contractuels et correspondent aux attentes des clients.</li> </ul> |                             |  |
| <p><b>Procédure générale</b></p>   |                             |  |
| <p>Après la signature du marché, l'administrateur général adjoint procède à l'établissement des différentes prévisions ; notamment :</p>   |                             |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les prévisions mensuelles ;</li> <li>▪ Les prévisions des besoins en matériaux et matériels ;</li> <li>▪ Et les chronogrammes des travaux.</li> </ul>   |                             |  |
| <p>Toutes ces prévisions découlent des devis que la société a facturés à ses clients. Une fois approuvées par l'administrateur général, elles sont ensuite remises au service comptabilité pour le suivi des dépenses et au service achat pour le suivi des besoins. Les besoins des chantiers sont exprimés par les techniciens et traités par l'administrateur général adjoint, le service comptabilité et le service achat. Chaque déclaration de besoin est matérialisée par une demande pré numérotée et doit contenir obligatoirement la signature de l'AGA et du demandeur, la spécification détaillée du bien, la quantité souhaitée, le lieu de livraison et la date d'établissement. La mise en concurrence des fournisseurs incombe au chef service achat et la sélection définitive du fournisseur incombe à l'administrateur général.</p>   |                             |  |

|  |  | <p align="center"><b>CYCLE : ACHATS-FOURNISSEUR</b></p> |  | <p><b>Référence : B</b></p>  |
|---|--|---|--|--|
|   |  |   |  | <p><b>Fiche : 2/10</b></p> <p><b>Originale : Mars 2012</b></p> <p><b>Mise à jour :</b></p> |
| <p><b>PROCEDURE : budgétisation et suivi des dépenses des travaux</b></p>         |  |   |  |  |
| Opérations  | Support(s) ou fait(s) générateur(s)  | Intervenants  | Tâches à exécuter  |  |
| <p><b>B 1/3</b></p> <p><b>Devis des travaux</b></p>                               | <p>Dossier technique et financier</p> <p>Chronogramme des travaux</p>                                    | <p>AGA</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit le devis en fonction du dossier technique et financier, et du chronogramme des travaux,</li> <li>- Remet le devis à l'administrateur général pour approbation et visa</li> <li>- Remet les copies du devis approuvé au chef service achat et aux responsables de travaux.</li> </ul>  |  |
| <p><b>B 2/3</b></p> <p><b>Prévisions des besoins</b></p>                          | <p>Chronogramme des travaux</p> <p>Devis,</p> <p>Prévisions mensuelles,</p> <p>Prévision des besoins</p> | <p>Responsables de travaux</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissent les prévisions mensuelles de décompte en fonction du devis et du programme d'exécution ;</li> <li>- Etablissent les chronogrammes des travaux ;</li> <li>- Etablissent les prévisions des besoins à partir des prévisions mensuelles</li> <li>- Portent les prévisions à la connaissance de l'AGA chargé de les soumettre au AG pour approbation.</li> <li>- Transmettent ensuite des copies au service achat.</li> </ul> |  |
| <p><b>B 3/3</b></p> <p><b>Suivi des achats</b></p>                                | <p>Les prévisions d'achats</p>   | <p>Chef service achat</p>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure que les dépenses sont effectuées dans le cadre des budgets par marché et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation et d'en rechercher les causes éventuelles.</li> </ul>   |  |

|  |  | <b>CYCLE : ACHATS-FOURNISSEUR</b> |   | <b>Référence : C</b><br><b>Fiche : 3/10</b><br><b>Originale: Mars 2012</b><br><b>Mise à jour :</b> |
|---|--|-----------------------------------|---|--|
| <b>PROCEDURE : Expression des besoins :</b>                                       |  |                                   |   |  |
| Opérations  | Support(s) ou fait(s) générateur(s)  | Intervenants                      | Tâches à exécuter   |  |
| <b>C 1/3</b><br><b>Formulation et signature de la demande d'achat</b>             | Chronogramme des travaux et prévision des besoins, planning mensuel d'achat  | Responsable de travaux            | - Etablit la DA pré numérotée en trois couleurs différente<br>- Vise puis remet à l'AGA.  |  |
|   |  | AGA                               | - S'assure que le bien demandé a été prévu ;<br>- Signe après vérification ;<br>- Remet la DA visée au responsable de travaux.  |  |
|   |  | Responsable de travaux            | - Transmet la DA visée au service achat   |  |
| <b>C 2/3</b><br><b>Cotation et valorisation de la demande</b>                     | Demande d'achat.<br>Factures pro forma<br>Tableau comparatif des prix par fournisseur<br>Planning mensuel d'achat. | Chef service achat                | - Consulte son fichier fournisseurs ;<br>- Etablir le tableau comparatif des prix.<br>- Si le bien ne figure pas sur sa base de données, cherche des informations au niveau des fournisseurs;<br>- S'il s'agit de bien spécifique, recherche des échantillons et les soumet à l'administrateur général adjoint ;<br>- Transmet la DA et le tableau comparatif au chef service comptabilité.   |  |
| <b>C 3/3</b><br><b>Appréciation de la demande</b>                                 | Tableau comparatif,<br>Planning mensuel d'achat<br>DA  | Chef service comptabilité         | - Vérifie à l'aide du devis si la demande correspond aux besoins nécessaires à l'exécution des travaux et au chronogramme des travaux<br>- S'assure que la demande remplit toutes les conditions d'achat et que le bien demandé est inscrit au budget du marché<br>- S'assure que la demande concorde avec le budget marché et ne présente aucun écart significatif en quantité ou en valeur<br>- Retourne le dossier au chef service achat<br><b>En cas de non-conformité</b><br>- Demande à l'AGA de préciser la spécificité technique du bien ou s'il s'agit de commande hors budget.<br>- En cas de changement dans la spécificité technique, calcule le surcoût ou gain prévisionnel et fait un rapport à l'AG.<br><b>En cas de commande hors budget</b><br>- Transmet à l'AG pour accord préalable. |  |

|  |   | <b>CYCLE : ACHATS-FOURNISSEUR</b> | <b>Référence : D</b><br><b>Fiche : 4/10</b><br><b>Originale : Mars 2012</b><br><b>Mise à jour :</b>  |
|---|---|-----------------------------------|--|
| <b>PROCEDURE : Sélection du fournisseur</b>                                       |   |                                   |  |
| Opérations  | Support(s) ou fait(s) générateur(s)             | Intervenants                      | Tâches à exécuter  |
| <b>D 1/1</b><br><b>Sélection du fournisseur</b>                                   | Tableau comparatif,<br>Factures pro forma<br>DA | Chef service achat                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélectionne le fournisseur le mieux disant;</li> <li>- Vise le tableau comparatif avec mention choix du fournisseur ;</li> <li>- Fait des observations et vise le rapport d'analyse du chef service comptabilité ;</li> <li>- Transmet le dossier à son assistant pour établissement du bon de commande.</li> </ul> |

|      |  | <b>CYCLE : ACHATS-FOURNISSEUR</b> |  | <b>Référence : E</b><br><br><b>Fiche : 5/10</b><br><br><b>Originale : Mars 2012</b><br><br><b>Mise à jour :</b> |
|---|--|-----------------------------------|--|---|
| <b>PROCEDURE : Passation de commande</b>  |  |                                   |  |   |
| Opérations  | Support(s) ou fait(s) générateur(s)                        | Intervenants                      | Tâches à exécuter  |   |
| <b>E 1/3</b><br><br><b>Etablissement du bon de commande</b>                           | Bon de commande,<br>DA.<br>Tableau comparatif              | Assistant chef service achat      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit le bon de commande en trois couleurs différentes (blanc, vert et jaune) qu'il transmet à l'AGA</li> </ul>   |   |
| <b>E 2/3</b><br><br><b>Approbation et visa du bon de commande</b>                     | Bon de commande,<br>Demande d'achat,<br>Tableau comparatif | AGA                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à un contrôle de conformité technique du BC avec la DA ;</li> <li>- Vise et remet le BC au chef service comptabilité</li> </ul>   |   |
|   |  | Chef service comptabilité         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure que le BC a été édité conformément à la sélection du fournisseur ;</li> <li>- S'assure que les conditions de règlement sont bien mentionnées sur le BC ;</li> <li>- Vise et transmet le BC à l'AG.</li> </ul>  |   |
|   |  | AG                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie la liasse ;</li> <li>- Vise et remet le BC au service achat.</li> </ul>   |   |
| <b>E 3/3</b><br><br><b>Vérification</b><br><br><b>Saisie</b><br><br><b>Classement</b> | Bon de commande,<br>Demande d'achat,<br>Tableau comparatif | Chef service achat                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie les visas de l'AGA, chef service comptabilité, AG ;</li> <li>- Saisit le BC dans le tableau suivi budget commande.</li> <li>- Saisit la demande d'achat dans le tableau demande d'achat,</li> <li>- Fait trois copies du BC,</li> <li>- Classe la demande d'achat dans le chrono demande d'achat</li> <li>- Classe une copie du BC dans le chrono BC,</li> <li>- Remet une copie du BC au secrétariat pour transmission au responsable de travaux,</li> <li>- Remet la 3<sup>ème</sup> copie du BC au magasinier</li> <li>- Remet les volets blanc et vert du BC au coursier pour transmission au fournisseur.</li> </ul> |   |

|          |   | <b>CYCLE : ACHATS-FOURNISSEUR</b> | <b>Référence : F</b><br><b>Fiche : 6/10</b><br><b>Originale : Mars 2012</b><br><b>Mise à jour :</b>   |
|---|---|-----------------------------------|---|
| <b>PROCEDURE : Réception des matériaux et matériels</b>                                   |   |                                   |   |
| Opérations  | Support(s) ou fait(s) générateur(s)                           | Intervenants                      | Tâches à exécuter   |
| <b>F 1/2</b><br><b>Réception physique :</b><br><b>Contrôle qualité, contrôle quantité</b> | Copie du bon de commande ;<br>Bon de livraison (BL)           | Magasinier                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compare le BC présenté par le fournisseur à celui transmis par le chef service achat ;</li> <li>- En cas de non-conformité, informe le chef service achat pour confirmation et régularisation du BC ;</li> <li>- Vérifie, sous la supervision d'un spécialiste, la conformité technique de la livraison avec le BC.</li> </ul>   |
|   |   | Responsable de travaux            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervise les réceptions;</li> <li>- En cas de non-conformité technique, constate par écrit les motifs et porte en observation sur le BL, le rejet de la livraison</li> <li>- En cas de conformité, si nécessaire, met à la disposition du magasinier une équipe de déchargement.</li> </ul>   |
|   |   | Magasinier                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organise le déchargement sous la supervision du responsable de travaux.</li> </ul>   |
| <b>F 2/2</b><br><b>Etablissement du bon de réception (BR)</b>                             | Bon de réception (BR)<br>Copie du BC<br>Bon de livraison (BL) | Magasinier                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit le BR en trois couleurs (blanc, vert et jaune) qu'il signe et fait signer par le responsable de travaux, puis remet le volet vert au fournisseur ;</li> <li>- Vise le BL du fournisseur ;</li> <li>- En cas d'écart de quantité, le notifie sur le BL ;</li> <li>- Met à jour la fiche de mouvement de stock du bien concerné ;</li> <li>- Joint le volet blanc du BR et le BL à la fiche qu'il remet au responsable de travaux pour acheminement au siège.</li> </ul> |

|    |  | <b>CYCLE : ACHATS-FOURNISSEUR</b> |  | <b>Référence : G</b>         |  |
|---|--|-----------------------------------|--|------------------------------|--|
|   |  |                                   |  | <b>Fiche : 7/10</b>          |  |
|   |  |                                   |  | <b>Originale : Mars 2012</b> |  |
|   |  |                                   |  | <b>Mise à jour :</b>         |  |
| <b>PROCEDURE : Traitement des factures</b>  |  |                                   |  |                              |  |
| Opérations  | Support(s) ou fait(s) générateur(s)                                | Intervenants                      | Tâches à exécuter  |                              |  |
| <b>G 1/4</b><br><b>Réception et</b><br><b>Enregistrement des</b><br><b>factures</b> | Facture<br>Registre « courrier arrivée »                           | Secrétaire                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne la facture ;</li> <li>- Procède à la vérification,</li> <li>- Appose le cachet « courrier arrivée »</li> <li>- Date et attribut un numéro interne,</li> <li>- Enregistre dans le registre : la date d'arrivée, date et numéro de la facture, nom du fournisseur, l'objet et le montant, les références des pièces justificatives (BR, BL).</li> <li>- Transmet au service achat la liasse (Facture original, BC, BL et BR).</li> </ul>  |                              |  |
| <b>G 2/4</b><br><b>Vérification</b>   | Fiche de stock<br>BL ; BC ; BR                                     | Chef service achat                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que la commande a été effectivement réceptionné en vérifiant la fiche de mouvement de stock ;</li> <li>- S'assure que la facture est conforme au BC, BL et au BR ;</li> <li>- En cas de non-conformité, classe la facture dans le chrono « factures non-conforme » et contacte le fournisseur pour l'informer de la non-conformité de la facture, et en cherche les motifs</li> </ul> <p><b>En cas de conformité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisit le BR dans le tableau suivi de commande par chantier ;</li> <li>- Fait les copies de la facture et du BR</li> <li>- Transmet les originaux de la facture, du BC, BR et du BL au chef service comptabilité</li> </ul> |                              |  |
| <b>G 3/4 Evaluation</b>   | Copie du bon de réceptions   | Assistant comptable               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalue les réceptions et les commandes pour le suivi du tableau comparatif (stock, entrée, sortie théorique).</li> </ul>  |                              |  |
| <b>G 4/4</b><br><b>Contrôle de conformité et de régularité.</b>                     | Facture<br>Bon de livraison<br>Bon de commande<br>Bon de réception | Chef comptable                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifie et contrôle verticalement et horizontalement l'exactitude arithmétique de la facture originale</li> <li>- Vérifie si le fournisseur a perçu des avances</li> <li>- Contrôle le BL, BC, BR par recoupement avec l'original de la facture</li> <li>- Vise et date la facture originale avec la mention « bon à payer »</li> <li>- Fait une copie de la facture et la classe dans le chrono « achats »</li> <li>- Transmet la liasse à l'assistant comptable</li> </ul>  |                              |  |

|  |  | <b>CYCLE : ACHATS-FOURNISSEUR</b> | <b>Référence : H</b><br><b>Fiche : 8/10</b><br><b>Originale : Mars 2012</b><br><b>Mise à jour :</b>   |
|---|--|-----------------------------------|---|
| <b>PROCEDURE : Comptabilisation : enregistrement / règlement</b>                  |  |                                   |   |
| Opérations  | Support(s) ou fait(s) générateur(s)  | Intervenants                      | Tâches à exécuter   |
| <b>H 1/9</b><br><b>Enregistrement</b>   | Liasse<br>Fiche d'imputation<br>Chrono factures à payer<br>Echancier       | Assistant comptable               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare une fiche d'imputation comptable et la soumet au chef comptable pour visa ;</li> <li>- Si la fiche d'imputation est visée par la chef comptable, enregistre la facture dans l'échéancier des fournisseurs ;</li> <li>- Saisie la facture dans le logiciel SAARI Sage Compta 100 en lot de saisie ;</li> <li>- Appose sur la facture originale la mention «comptabilisé le ...dans le journal des achats, dans le compte...» ;</li> <li>- Classe la liasse dans le chrono « facture à payer » en attente de paiement ;</li> <li>- Transmet l'échéancier au chef comptable.</li> </ul> |
| <b>H 2/9</b><br><b>Contrôle</b>   | Liasse<br>Fiche d'imputation<br>Chrono factures à payer<br>Echancier       | Chef comptable                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle le fichier échéancier ;</li> <li>- Contrôle et valide les opérations en lot de saisie dans le logiciel SAARI Sage compta.</li> </ul>  |
| <b>H 3/9</b><br><b>Proposition de règlement</b>                                   | Liasse<br>Chrono factures à payer<br>Echancier<br>Proposition de règlement | Chef comptable                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulte l'échéancier et le chrono « facture à payer »</li> <li>- Fait une proposition de règlement et la soumet à l'AG.</li> </ul>  |
| <b>H 4/9</b><br><b>Confirmation</b>   | Liasse<br>Echancier<br>Proposition de règlement                            | AG                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle et signe chaque facture avec la mention « bon à payer » ;</li> <li>- Consulte les disponibilités en banque et le budget prévisionnel de la trésorerie du chantier concerné ;</li> <li>- Confirme ou rejette la proposition et indique les priorités et les instruments de paiement à utiliser.</li> </ul>   |

|  |   | <b>CYCLE : ACHATS-FOURNISSEUR</b> | <b>Référence : H</b><br><br><b>Fiche : 9/10</b><br><br><b>Originale: Mars 2012</b><br><br><b>Mise à jour :</b>   |
|---|---|-----------------------------------|--|
| <b>PROCEDURE : Comptabilisation : enregistrement / règlement</b>                  |   |                                   |  |
| Opérations  | Support(s) ou fait(s) générateur(s)                                       | Intervenants                      | Tâches à exécuter  |
| <b>H 5/9</b><br><br><b>Préparation des chèques</b>                                | Chèques;<br><br>Factures  | Chef comptable                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure que le « bon à payer » est porté sur la facture originale</li> <li>- Prépare les chèques, inscrit nommément le nom du bénéficiaire sur chaque chèque et le barre ;</li> <li>- Joint les chèques aux factures et aux pièces justificatives et transmet l'ensemble à l'AG.</li> </ul>  |
| <b>H 6/9</b><br><br><b>Contrôle de conformité et signature</b>                    | Liasse  | AG                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle le « bon à payer » sur chaque facture ;</li> <li>- Contrôle la conformité des chèques avec les pièces justificatives ;</li> <li>- Procède à la signature des chèques ;</li> <li>- Remet la liasse à l'assistant comptable ;</li> <li>- Remet les chèques à la secrétaire</li> </ul>  |
| <b>H 6/9</b><br><br><b>Remise des chèques</b>                                     | Chèques<br><br>Registre de remise des chèques                             | Secrétaire                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe chaque fournisseur de la disponibilité de son chèque ;</li> <li>- Vérifie l'identité de celui qui doit retirer le chèque</li> <li>- Enregistre le numéro du chèque et les références de l'identité de celui qui retire le chèque dans le registre de remise des chèques;</li> <li>- Fait deux copies du chèque</li> <li>- Remet le chèque au bénéficiaire</li> <li>- Classe une copie du chèque dans le chrono chèques remis et transmet une copie à l'assistant comptable</li> <li>- Rempli le bordereau de remise des chèques en cas de virement et fait déposer par le coursier les chèques à la banque ;</li> <li>- Fait deux copies du bordereau de remise comportant l'accusé de réception de la banque et transmet une copie accompagnée des copies du chèque à l'assistant comptable</li> </ul> |
| <b>CEP 7/9</b><br><br><b>Règlement</b>  | Copies chèques<br><br>Copie bordereau de remise<br><br>Journaux de banque | Assistant comptable               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Annule chaque facture en y apposant le tampon « payé par chèque... n°... de...FCFA du...+ le nom de la banque » et appose le tampon « POSTED »</li> <li>- En cas de règlement partiel, il le mentionne sur la facture.</li> </ul>   |

|  |  | <b>CYCLE : ACHATS-FOURNISSEUR</b> | <b>Référence : H</b><br><b>Fiche : 10/10</b><br><b>Originale : Mars 2012</b><br><b>Mise à jour :</b>   |
|---|--|-----------------------------------|--|
| <b>PROCEDURE : Comptabilisation : enregistrement / règlement</b>                  |  |                                   |  |
| Opérations  | Support(s) ou fait(s) générateur(s)  | Intervenants                      | Tâches à exécuter  |
| <b>H 8/9</b><br><b>Enregistrement / classement</b>                                | Fiche d'imputation<br>Copies chèques<br>Copie bordereau de remise<br>Echancier<br>Journaux de banque | Assistant comptable               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porte les écritures sur la fiche d'imputation</li> <li>- Met à jour l'échéancier fournisseurs ;</li> <li>- Met à jour les journaux de banques ;</li> <li>- Classe les copies des chèques et des bordereaux de remise de chèques par ordre numérique avec les originaux des factures dans le chrono « règlement »</li> </ul> |
| <b>H 9/9</b><br><b>Contrôle de la régularité des opérations</b>                   | Journaux de banques<br>Echancier fournisseur<br>Fiche d'imputation                                   | Chef comptable                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle la fiche d'imputation</li> <li>- Contrôle les journaux de banques concernés ;</li> <li>- Contrôle la mise à jour de l'échéancier fournisseurs ;</li> <li>- Contrôle et valide les écritures en lot de saisie dans le logiciel Sage Compta.</li> </ul>  |

## 6.2. Recommandations

Le nouveau manuel de procédures du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA présenté, nous allons formuler des recommandations qui permettront d'assurer une mise en œuvre effective du manuel d'une part et d'autre part son efficacité. Elles s'adressent à l'administrateur général de l'entreprise et aux autres responsables intervenant dans le cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA.

### A l'endroit de l'administrateur général :

**Recommandation n°1 :** Accorder et susciter un intérêt particulier au contrôle interne à tous les niveaux au sein de l'entreprise.

**Recommandation n°2 :** Contrôler personnellement le déroulement de la délégation des tâches.

**Recommandation n°3 :** S'impliquer pleinement dans le cycle achat-fournisseur en définissant des objectifs clairs et précis, en assurant le suivi et l'évaluation.

**Recommandation n°4 :** Définir clairement les tâches de chaque employé de l'entreprise.

**Recommandation n°5 :** Mettre en place une politique de sélection rigoureuse de fournisseur.

**Recommandation n°6 :** Renforcer le système d'information afin d'assurer une fluidité des informations entre les différents services.

**Recommandation 7:** S'assurer de la mise jour des procédures. Ces mises à jour pourront être motivées par des changements dans la structure, des modifications des procédures et systèmes dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles.

**Recommandation n°8 :** S'assurer d'une diffusion efficace du manuel de procédures par une formation sur l'utilisation du manuel aux principaux concernés.

**Recommandation n°9 :** D'accélérer le recrutement de l'assistant du chef service achat.

**A l'endroit de la direction générale et des chefs de service:**

**Recommandation n°10 :** Veiller à l'application et au suivi rigoureux du manuel.

### **Conclusion du chapitre 6 :**

La conception du manuel de procédures du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA répond d'une part à un souci de réorganisation de l'entreprise et d'autre à celui de disposer d'un outil de gestion efficace pour lui permettre de maîtriser les risques liés au cycle achat-fournisseur. Ce manuel a été conçu de façon à ce que sa compréhension et son application soient faciles à tous les niveaux de l'entreprise. Il appartient, toutefois, à la Direction Générale d'assurer sa mise à jour régulière pour plus d'efficacité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la deuxième partie**

Cette partie nous a permis de concevoir le manuel de procédures du cycle achat-fournisseur de l'entreprise SATU-SA. Nous avons également identifié, dans cette, les risques opérationnels liés à ce cycle que nous avons représenté dans une cartographie des risques. Pour ce faire, nous avons procédé à la description et à l'évaluation des procédures existantes afin de déceler les faiblesses du système de contrôle interne, ce qui nous a orienté dans notre démarche de conception de ce manuel. Cet outil permettra à l'entreprise de mieux gérer ses opérations d'achat. A la fin de notre mémoire, nous avons formulé des recommandations qui permettront, sans nul doute, une meilleure application du manuel et par voie de conséquences une maîtrise des risques opérationnels liés au cycle achat-fournisseur.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'entreprise de SATU-SA, comme toute autre PME, a besoin de moyens pour atteindre ses objectifs et assurer sa croissance. Pour cette raison, il convient mettre en place une bonne organisation.

En effet, l'organisation d'une entreprise se base sur le recensement des fonctions nécessaires à son fonctionnement. Selon la taille, le secteur d'activités, certaines fonctions sont plus importantes que d'autres, mais toutes doivent être présentes au risque de paralyser le fonctionnement de l'entreprise. C'est du regroupement de ces fonctions au sein de l'entreprise que résulte l'organisation. Par contre, il n'existe pas un modèle standard d'organisation, ainsi chaque entreprise suit un mode de fonctionnement et d'organisation propre à elle. La stratégie, le métier, la taille, la maturité, la culture et le style de management influencent fortement l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. La bonne structure organisationnelle est donc un pré requis à la performance et à la croissance. Dans cette optique, le manuel de procédure apparaît comme un outil de gestion indispensable car facilitant le déroulement ses activités. Le manuel de procédures que nous avons conçu pour l'entreprise SATU-SA pourrait contribuer de façon directe à son développement. Mais son application stricte est la condition sine qua none de succès.

L'intérêt que porte l'administrateur général à ces nouvelles procédures peut faciliter leur mise en application effective. Cette dernière permettra d'améliorer, de façon significative, les performances, l'efficacité opérationnelle, et la qualité de l'information financière. L'application ces procédures permettra, également, de réduire les pertes des ressources matérielles et financières.

Pour la bonne exécution de ces procédures, il est impératif que la Direction Générale de l'entreprise SATU-SA joint les moyens à l'action. En effet, le personnel de l'entreprise doit être formé sur l'application de ces procédures ; mais également le manuel doit être disponible à tous le personnel de l'entreprise.

CESAG- BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## Annexe 1 : Guide d'entretien

### I. Administrateur général :

- 1- Monsieur l'administrateur général, pouvez-vous faire une présentation de votre entreprise, à savoir :
  - a) son historique ;
  - b) sa forme juridique ;
  - c) ses activités ;
  - d) son organisation actuelle ;
  - e) ses missions, ses valeurs et objectifs ?
- 2- Pouvez-vous présenter votre direction, vos objectifs et vos attributions ?
- 3- Monsieur l'administrateur général, quel degré de maîtrise (faible, moyen, ou élevé) pensez-vous avoir de vos activités ?
- 4- Monsieur l'administrateur général, avec le caractère informel de l'organisation actuelle de votre entreprise quelles dispositions comptez-vous prendre pour faire face à cette concurrence ? Plus précisément en matière de contrôle interne ?
- 5- Dans la structure actuelle de SATU-SA existe-t-il un manuel de procédures formalisé ? Si non, ce manuel est-il prévu dans vos plans ?
- 6- La mise en place d'un manuel de procédures pourrait annoncer une réorganisation de votre structure pour une meilleure gestion, seriez-vous prêt à mettre en œuvre ces éventuelles réorganisation ?
- 7- Existe-t-il un organigramme formalisé à SATU-SA dans le lequel les tâches et les responsabilités sont clairement définies ?
- 8- Quelle importance vous accordez aux achats dans la mesure où vos chantiers en dépendent ? Dans l'organisation actuelle de SATU-SA existe-t-il un service ou une personne chargé uniquement des achats ?
- 9- quelles sont vos attentes du cycle achat-fournisseur du point de vue :
  - a) délais de réalisation de vos chantiers ?
  - b) qualité des matières et services achetés ?
  - c) maîtrise des charges afférentes ?
  - d) contribution à l'amélioration de la performance de façon générale ?

**II. Administrateur général adjoint, chef service achat, chef service comptable, responsable de travaux, magasinier**

- 10- Pouvez-vous nous présenter votre service, vos objectifs et vos attributions ?
- 11- Pouvez-vous nous résumer vos principales tâches ?
- 12- Pouvez-vous résumer la procédure des achats de SATU-SA en précisant les différents intervenants et qui déclenche la procédure, qui autorise l'achat et le règlement ?
- 13- Avez-vous eu à faire face à des cas de fraudes liés aux achats ? Si oui quel dispositif avez-vous mis en place pour éviter des tels manquements ?
- 14- Quel processus suivez-vous pour commander des matériaux et matériels ? (qui est le responsable, que fait-il, quels sont les documents utilisés et où peut-on les trouver ?)
- 15- Y a-t-il un contrôle avec le budget annuel ?
- 16- Un rapprochement se fait-il avec le stock en magasin ?
- 17- Avez-vous une procédure spéciale à la réception des matériaux matériels ? (y a-t-il un responsable chargé de les vérifier, quelle est la procédure de vérification, y a-t-il émission de document ou enregistrement dans les livres ?)
- 18- Quelle est la procédure d'enregistrement des règlements ? (responsable, procédure, contrôle des montants, date, etc.)
- 19- Quelle est la procédure d'enregistrement des dépenses dans le grand livre ? (responsable, procédure, contrôle, date, pièce de base utilisée, etc.)
- 20- Y a-t-il une procédure spéciale de vérification des factures fournisseurs ? (y a-t-il un responsable, que fait-il, quels sont les documents émis, etc. ?)
- 21- Comment sont obtenus et contrôlés les avoirs ? (responsable, procédure, documents, relance, etc.)
- 22- Quelle est la procédure d'enregistrement des factures ? (responsable, date, procédure, litige, facture sans livraison, archivage des documents, etc.).

**Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne**

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                       |                    | Cycle : Achat-fournisseur |     |    |     |    | Folio : 1/7 |     |
|---|--------------------|---------------------------|-----|----|-----|----|-------------|-----|
| <b>OBJECTIF DE CONTROLE :</b>   |                    |                           |     |    |     |    |             |     |
| A - S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes.        |                    |                           |     |    |     |    |             |     |
| FONCTIONS   | PERSONNEL CONCERNE |                           |     |    |     |    |             |     |
|   | AG                 | AGA                       | CSC | AC | CSA | RT | MG          | SCT |
| 1. Demandeurs d'achats  |                    | X                         |     |    |     | X  |             |     |
| 2. Etablissement des commandes  |                    |                           |     |    | X   |    |             |     |
| 3. Autorisation des commandes   | X                  |                           |     |    |     |    |             |     |
| 4. Réception  |                    | X                         |     |    |     | X  | X           |     |
| 5. Comparaison commande-facture   |                    |                           | X   | X  |     |    |             |     |
| 6. Comparaison bon de réception-facture                                 |                    |                           |     |    |     |    |             |     |
| 7. Imputation comptable   |                    |                           |     | X  |     |    |             |     |
| 8. Vérification de l'imputation comptable                               |                    |                           | X   |    |     |    |             |     |
| 9. Bon à payer  |                    |                           | X   |    |     |    |             |     |
| 10. Tenue du journal des achats   |                    |                           |     | X  |     |    |             |     |
| 11. Tenue des comptes fournisseurs                                      |                    |                           |     | X  |     |    |             |     |
| 12. Rapprochement des relevés fournisseurs avec le compte               |                    |                           |     | X  |     |    |             |     |
| 13. Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte Collectif   |                    |                           | X   | X  |     |    |             |     |
| 14. Centralisation des achats   |                    |                           |     |    | X   |    |             |     |
| 15. Signature des chèques   | X                  |                           |     |    |     |    |             |     |
| 16. Envoi des chèques   |                    |                           |     |    |     |    |             | X   |
| 17. Annulation des pièces justificatives                                |                    |                           |     |    | X   |    |             |     |
| 18. Accès à la comptabilité générale                                    |                    |                           | X   | X  | X   |    |             |     |
| <b>CONCLUSION :</b> La séparation des fonction n'est pas satisfaisante. |                    |                           |     |    |     |    |             |     |

**Légende :**

- AG : Administrateur général
- AGA : Administrateur général adjoint
- CSC : Chef service comptabilité
- CSA : Chef service achat
- AC : Assistant comptable
- RT : Responsables des travaux
- MG : Magasinier
- SCT : Secrétaire

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE   |  | Cycle : Achat-fournisseur |     |     | Folio : 2/7  |
|---|--|---------------------------|-----|-----|--------------|
| <b>OBJECTIFS DE CONTROLE :</b>  |  |                           |     |     |              |
| <b>B - S'assurer que tous les achats (retours) sont saisis et enregistrés (exhaustivité).</b> |  |                           |     |     |              |
| QUESTIONS   |  | OUI                       | NON | N/A | Commentaires |
| 1.  | Tous les matériaux et matériels reçus sont-elles enregistrées :  |                           |     |     |              |
| a)  | sur des documents standard ?   |                           | X   |     |              |
| b)  | pré numérotés ?  |                           | X   |     |              |
| 2.  | Tous les services reçus sont-ils enregistrés :   |                           |     |     |              |
| a)  | sur des documents standard ?   |                           |     | X   |              |
| b)  | pré numérotés ?  |                           |     | X   |              |
| 3.  | Tous les matériaux et matériels retournés et les réclamations effectuées sont enregistrées sur des documents :   |                           |     |     |              |
| a)  | standard ?   |                           | X   |     |              |
| b)  | pré numérotés ?  |                           | X   |     |              |
| 4.  | Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des :  |                           |     |     |              |
| a)  | bons de réception ?  |                           |     | X   |              |
| b)  | bons de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'il les reçoit tous ?  |                           |     | X   |              |
| 5.  | Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ?                       |                           | X   |     |              |
| 6.  | Ce registre :  |                           |     |     |              |
| a)  | fait-il l'objet d'une revue particulière pour identifier la cause des retards ?  |                           |     | X   |              |
| b)  | sert-il à évaluer les provisions pour factures et avoirs à recevoir ?  |                           |     | X   |              |
| 7.  | Le journal des achats est-il rapproché de la liste des réceptions retours ou réclamations pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés ? |                           | X   |     |              |

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE   | Cycle : Achat-fournisseur |     |            | Folio : 3/7  |
|---|---------------------------|-----|------------|--------------|
| <b>OBJECTIFS DE CONTROLE :</b>  |                           |     |            |              |
| <b>B - S'assurer que tous les achats (retours) sont saisis et enregistrés (exhaustivité).</b>   |                           |     |            |              |
| QUESTIONS   | OUI                       | NON | N/A        | Commentaires |
| 8. Les produits afférents aux achats (ristournes) sont-ils identifiés au fur et à mesure des réceptions pour permettre de vérifier que :<br>a) les avoirs sont reçus ?<br>b) les avoirs sont comptabilisés ?                  |                           |     | <br>X<br>X |              |
| 9. Les charges afférentes aux achats (frais de transport) sont-elles identifiées au fur et à mesure des réceptions pour permettre de vérifier que :<br>a) les factures sont reçues ?<br>b) les factures sont comptabilisées ? |                           |     | <br>X<br>X |              |
| 10. Lorsque les factures et avoirs sont envoyés dans les services pour contrôle, le service comptable garde-t-il la trace de ces envois :<br>a) pour suivre les retours ?<br>b) identifier les factures non enregistrées ?    |                           |     | <br>X<br>X |              |
| 11. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés :<br>a) du compte général ?<br>b) des relevés fournisseurs ?   | <br>X<br>X                |     |            |              |
| 12. Lorsque le système prévoit le rejet d'opérations non conformes, ces rejets sont-ils :<br>a) listés ?<br>b) suivis pour vérifier qu'ils sont tous recyclés ?   |                           |     | <br>X<br>X |              |

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE  | Cycle : Achat-fournisseur |     |     | Folio : 4/7   |
|--|---------------------------|-----|-----|---|
| <p><b>OBJECTIFS DE CONTROLE :</b></p> <p><b>C - S'assurer que toutes les factures (avoirs) enregistrées correspondent à des achats réels de l'entreprise.</b></p>                    |                           |     |     |   |
| QUESTIONS  | OUI                       | NON | N/A | Commentaires  |
| 1. Les factures et avoirs reçus ne peuvent-ils être enregistrés que s'ils sont rapprochés d'un bon de réception, retour ou réclamation ? (ou autre justificatif pour les services) ? | X                         |     |     | Les factures sont rapprochées des bons de livraison   |
| 2. Les bons de réception, retour ou réclamation sont-ils accrochés aux factures et avoirs pour éviter leur utilisation multiple ?  |                           |     | X   |   |
| 3. Les factures et avoirs enregistrés sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ?  |                           |     | X   |   |
| 4. Les doubles de factures et avoirs sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ?   |                           | X   |     |   |
| 5. La comptabilisation de duplicata est-elle interdite ou soumise à autorisation particulière ?  |                           | X   |     |   |
| 6. Les factures et avoirs sont-ils rapprochés des bons de livraison, de retour ou réclamation et des bons de commande pour éviter les erreurs de facturation ?                       | X                         |     |     |   |
| 7. La liste des fournisseurs autorisés est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?   | X                         |     |     |   |
| 8. Le fichier "Fournisseurs" est-il régulièrement rapproché de la liste établie au point 7 ?   | X                         |     |     |   |
| 9. L'ouverture d'un nouveau compte "Fournisseurs" est-elle soumise à autorisation ?  | X                         |     |     |   |
| 10. Existe-t-il une liste des personnes habilitées à engager la société (éventuellement avec des plafonds) ?   | X                         |     |     | La seule personne habilitée à engager l'entreprise et l'AG, il peut faire une délégation de signature à l'AGA et au CSC |
| 11. Les opérations diverses relatives aux opérations d'achat sont-elles soumises à autorisation avant enregistrement ?   | X                         |     |     |   |

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE   |  | Cycle : Achat-fournisseur |     | Folio : 5/7 |              |
|---|--|---------------------------|-----|-------------|--------------|
| <b>OBJECTIFS DE CONTROLE :</b>  |  |                           |     |             |              |
| <b>D - S'assurer que tous les achats enregistrés sont correctement évalués.</b> |  |                           |     |             |              |
| QUESTIONS   |  | OUI                       | NON | N/A         | Commentaires |
| 1.  | Les factures et avoirs reçus sont-ils vérifiés quant aux :   |                           |     |             |              |
| a)  | quantités ?  | X                         |     |             |              |
| b)  | prix unitaires ?   | X                         |     |             |              |
| c)  | calculs ?  | X                         |     |             |              |
| d)  | TVA ?  | X                         |     |             |              |
| e)  | autres déductions ou décharges ?   | X                         |     |             |              |
| 2.  | Si ces contrôles sont faits par informatique, les rejets font-ils l'objet d'un suivi ?                               |                           |     | X           |              |
| 3.  | L'évaluation des provisions pour factures et avoirs à recevoir est-elle :  |                           |     |             |              |
| a)  | vérifiée par une personne indépendante de celle qui l'établit ?  |                           |     | X           |              |
| b)  | rapprochée des factures et avoirs réels ultérieurement ?   |                           |     | X           |              |
| 4.  | Lorsque les achats sont effectués en devises étrangères :  |                           |     |             |              |
| a)  | les personnes chargées de la comptabilisation sont-elles régulièrement informées des taux à utiliser ?               |                           |     | X           |              |
| b)  | les montants concernés sont-ils facilement identifiables pour permettre l'actualisation des taux en fin de période ? |                           |     | X           |              |
| 5.  | Les bons de commande non honorés sont-ils :  |                           |     |             |              |
| a)  | chiffrés ?   |                           |     | X           |              |
| b)  | totalisés ?  |                           |     | X           |              |
| pour évaluer les engagements de la société.                                     |  |                           |     |             |              |

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE  |   | Cycle : Achat-fournisseur |     | Folio : 6/7 |              |
|--|---|---------------------------|-----|-------------|--------------|
| <b>OBJECTIFS DE CONTROLE :</b>   |   |                           |     |             |              |
| E - S'assurer que tous les achats, ainsi que les produits et charges connexes, sont enregistrés dans la bonne période. |   |                           |     |             |              |
| QUESTIONS  |   | OUI                       | NON | N/A         | Commentaires |
| 1.   | En fin de période, la comptabilité utilise-t-elle :   |                           |     |             |              |
| a)   | la liste des bons de livraison non facturés ?   |                           |     |             |              |
| b)   | la liste des bons de retour et de réclamation ?   |                           | X   |             |              |
| c)   | la liste des factures connexes (frais de transport) ?   |                           | X   |             |              |
| d)   | la liste des produits afférents aux achats (voir B8) pour évaluer les provisions pour factures et avoirs à recevoir ?                             |                           | X   |             |              |
| 2.   | La comptabilité est-elle informée des derniers numéros de séquence des documents ci-dessus pour pouvoir vérifier la cohérence des dates d'arrêt ? |                           | X   |             |              |
| 3.   | L'apurement des provisions ainsi constatées d'une période sur l'autre est-elle vérifiée par une personne indépendante ?                           |                           | X   |             |              |
| 4.   | Pour les charges récurrentes (loyers, assurances, ...) s'assure-t-on que le montant passé en charges correspond à la période ?                    |                           |     | X           |              |
| 5.   | Pour les charges spécifiques (publicité, honoraires, ...) la comptabilité a-t-elle les moyens :   |                           |     | X           |              |
| a)   | d'obtenir les informations nécessaires à l'évaluation des provisions ?  |                           |     |             |              |
| b)   | au contrôle du bien-fondé des montants concernés ?  |                           |     |             |              |

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE   | Cycle : Achat-fournisseur |        |     | Folio : 7/7  |
|---|---------------------------|--------|-----|--------------|
| <p><b>OBJECTIFS DE CONTROLE :</b></p> <p><b>F - S'assurer que tous les achats, ainsi que les charges et produits connexes, sont correctement imputés, totalisés et centralisés.</b></p>   |                           |        |     |              |
| QUESTIONS   | OUI                       | NON    | N/A | Commentaires |
| 1. Les personnes chargées d'imputer les factures disposent-elles :<br>a) d'une liste des codes fournisseurs ?<br>b) d'un plan comptable ?<br>c) de règles d'imputation précises (notamment pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisations et la récupération de la TVA) ? | X<br>X<br>X               |        |     |              |
| 2. Ces documents sont-ils régulièrement mis à jour ?  | X                         |        |     |              |
| 3. Vérifie-t-on que ces mises à jour sont diffusées et utilisées par les personnes chargées des imputations ?   | X                         |        |     |              |
| 4. Les imputations données sur les factures et avoirs sont-elles vérifiées de façon indépendante ?  |                           | X      |     |              |
| 5. Si ces contrôles sont faits par informatique, le retraitement des rejets est-il vérifié ?  |                           |        | X   |              |
| 6. Les relevés reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels ?<br>Si oui, les écarts identifiés sont-ils :<br>a) analysés ?<br>b) corrigés ?   |                           |        | X   |              |
| 7. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelles ?   | X                         |        |     |              |
| 8. Les erreurs décelées sont-elles :<br>a) soumises à un contrôle indépendant ?<br>b) corrigés ?  | X<br>X                    | X<br>X |     |              |
| 9. La totalisation des journaux d'achats est-elle régulièrement vérifiée (ou le logiciel testé) ?   | X                         |        |     |              |
| 10. La Balance Fournisseurs est-elle régulièrement rapprochée du grand-livre ?<br>Si des écarts sont constatés, sont-ils immédiatement analysés et corrigés ?   | X                         |        |     |              |

## Annexe 3 : Tableau des forces et faiblesses apparentes

| Domaine  | Objectifs spécifiques  | Risques  | POCA/ Indicateur   | Opinion     |  |                    | Commentaire  |
|--|--|--|--|-------------|--|--------------------|--|
|  |  |  |  | F/f         | Conséquences.  | Degré de confiance |  |
| Expression interne des besoins et sélection de fournisseur | S'assurer :<br>que la demande d'achat est établie par une personne habilitée sur la base d'un cahier des charges ou de spécifications bien précises.<br>que la DAU est autorisée par un supérieur hiérarchique | R1.Besoins non conformes aux objectifs définis par l'administrateur général<br>R2.Commande d'un bien (ou service) non nécessaire<br>R3.Non prise en compte des prévisions d'achats               | - Forte implication du chef d'entreprise<br>- Usage des DA pré numérotées et de de couleur différentes<br>- Approbation formelle des DA (visa) | F<br>f<br>F | - Dépassements fréquents du budget prévu par manque de vigilance ou par insuffisance notoire des prévisions (erreurs d'appréciation des besoins)<br>- Pertes de ressources | Moyen              | Le chef service achat contrôle la DAU pour s'assurer que la demande est visée par le demandeur et l'AGA. Aucun rapprochement n'est effectué avec le budget |
|  | S'assurer que les procédures de sélection des fournisseurs sont transparentes  | R4.Traiter avec des fournisseurs indelicats, collusion entre service acheteur et fournisseur<br>R5. Retard de livraison<br>R6.Evaluation inadéquate ou subjective des capacités des fournisseurs | - Politique de sélection rigoureuse des fournisseurs   | f           | - Pertes de ressources<br>- Litiges avec les fournisseurs  | faible             | Seul le chef service achat procède à la sélection des fournisseurs sur la base des factures pro forma et du fichier fournisseurs                           |

| Domaine                                     | Objectifs spécifiques   | Risques  | POCA/ Indicateur   | Opinion         |  |                    | Commentaire  |
|---|---|--|--|-----------------|--|--------------------|--|
|   |   |  |  | F/f             | Conséquences.  | Degré de confiance |  |
| <b>Passation de la commande</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que toutes les commandes sont autorisées</li> <li>- S'assurer que les commandes sont exhaustives et conformes aux besoins</li> </ul> | R7.Commandes non autorisées<br>R8.Commandes non exhaustives  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement rapide des opérations</li> <li>- Connaissance à tout moment des états de commandes (passées honorées ou non)</li> </ul>  | F<br>f          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes de ressources</li> <li>- Litiges avec les fournisseurs</li> <li>- Non fiabilité de l'information non financière</li> </ul>   | Moyen              | Tous les bons de commande émis sont contrôlés et signés par l'AG.  |
| <b>Réception des matériaux et matériels</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les réceptions sont réelles</li> <li>- S'assurer que les réceptions reçues correspondent aux commandes</li> </ul>                | R9.Réception fictive ou frauduleuse<br>R10.Réception non conforme à la commande ou incomplète, partielle, tardive<br>R11.Méconnaissance de l'exhaustivité des réceptions | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation des bons de commandes pré numérotés et de couleurs différentes</li> <li>- Validation et visa des bons</li> <li>- Rapprochement systématique du bon de réception/bon de livraison du fournisseur et visa par le responsable magasin</li> </ul> | F/f<br>F<br>F/f | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte financière</li> <li>- Mauvaise qualité de l'information financière et non financière</li> <li>- Perte d'actifs</li> <li>- Mauvaise qualité des matières ou matériels reçus</li> </ul> | faible             | Le magasinier rapproche les réceptions de la copie du bon de commande. Le magasinier signe aussi le BL. Lors des réceptions le magasinier est souvent assisté par des spécialistes, d'un responsable des travaux ou de l'AGA |

| Domaine  | Objectifs spécifiques  | Risques   | POCA/ Indicateur   | Opinion |   |                    | Commentaire  |
|--|--|---|--|---------|---|--------------------|--|
|  |  |   |  | F/f     | Conséquences  | Degré de confiance |  |
| Règlement des factures fournisseurs et leur comptabilisation | S'assurer que:   | R12.Factures non conformes  | - Avant tout règlement, s'assurer qu'un « BON A PAYER » est apposé par une autorité qualifiée sur chaque facture (original)  | f       | Pertes de ressources, Non fiabilité de l'information financière<br>le non-respect des principes comptable de séparation des exercices | Moyen              | Les pièces justificatives ne font pas objet d'annulation systématique. |
|  | les factures sont conformes et destinées à l'entreprise ;          | R13.Risques approbation des factures fictives.  | - Procéder au règlement des fournisseurs selon les termes contractuels et apposé la mention « payé » sur la facture réglée (original)  | f       |   |                    |  |
|  | les imputations et les enregistrements comptables sont corrects ;  | R14.Retard de règlements des fournisseurs   | - Procéder à la comptabilisation des règlements des factures fournisseurs et apposer la mention « comptabilisée » sur la facture réglée et saisie en comptabilité,                 | f       |   |                    |  |
|  | les paiements des factures après le « BON A PAYER » ;              | R.15Mauvaise imputation des règlements fournisseurs non comptabilisation ou comptabilisation tardive                          | - Procéder aux analyses périodiques des comptes fournisseurs à l'aide des grands livres, balances fournisseurs, relevés de comptes et lettres de relances reçues des fournisseurs. | F       |   |                    |  |
|  | l'enregistrement des factures dans la bonne période ;              | R16.Double règlement d'une même facture fournisseur ou règlement en trop dû à la non prise en compte des acomptes déjà versés |  |         |   |                    |  |
|  | le paiement des factures à bonne date et au fournisseur concerné ; | R17.Règlement par erreur d'un autre fournisseur   |  |         |   |                    |  |
|  | l'autorisation de règlement par la personne habilitée ;            | R18.Paiement de factures non appuyées par des livraisons  |  |         |   |                    |  |
|  | le suivi des avances et acomptes ;                                 | R19.Détournement de règlement   |  |         |   |                    |  |
|  | l'enregistrement correct du paiement ;                             |   |  |         |   |                    |  |
|  | l'analyse régulière des soldes des fournisseurs                    |   |  |         |   |                    |  |

Source : Nous-mêmes

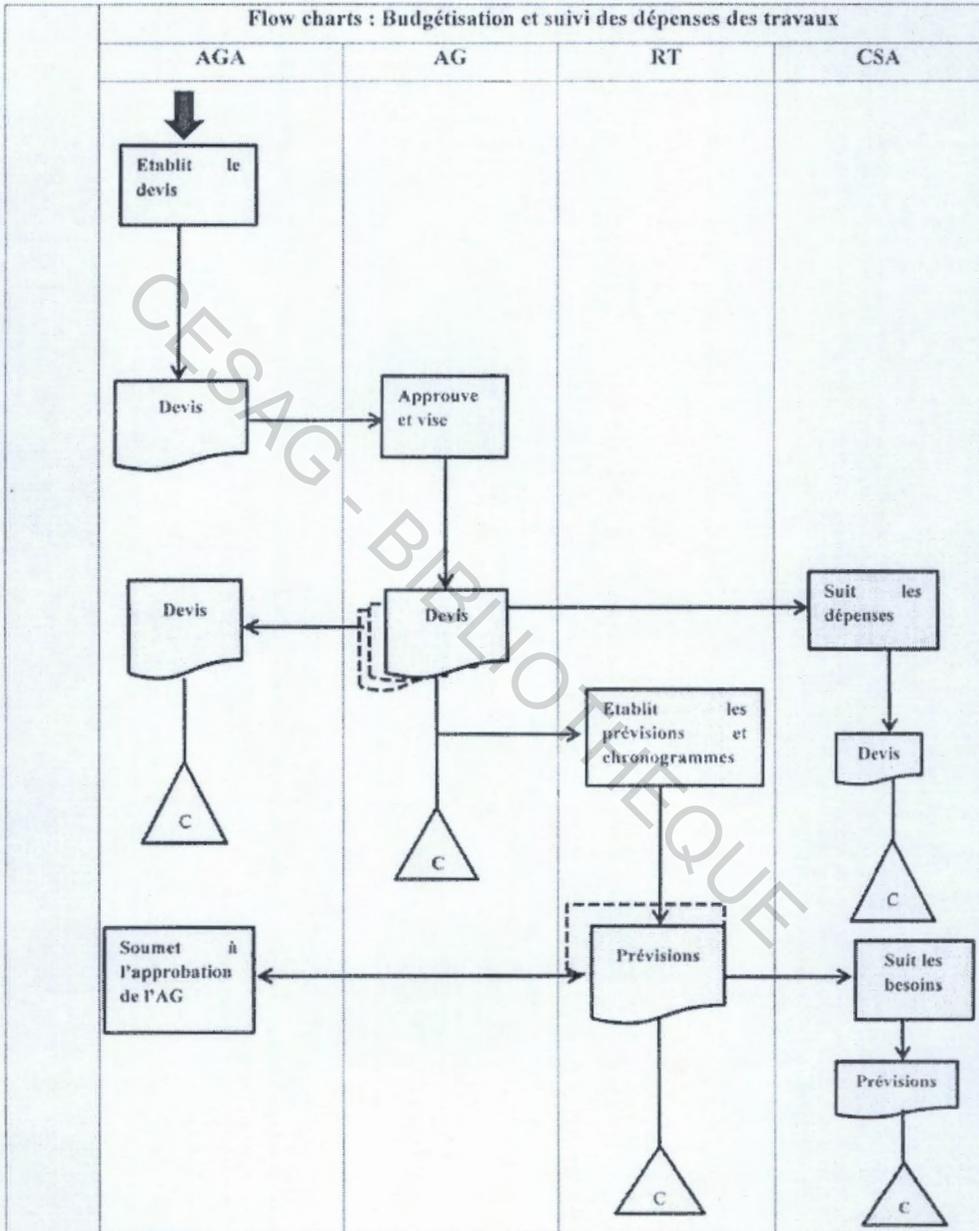
**Annexe 4 : Tests d'audit : Tests de conformité et de permanence.**

|             | Existence DAU | Existence Factures pro forma | Validation BC | Signature BL par le réceptionnaire | Rapprochement BL-BC-Facture | Visa bon à payer | Fiche d'imputation | Annulation pièces justificatives | Traçabilité du chèque |
|-------------|---------------|------------------------------|---------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Liasse n°1  | 1             | 0                            | 1             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 0                                | 1                     |
| Liasse n°2  | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 0                                | 1                     |
| Liasse n°3  | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 0                                | 0                     |
| Liasse n°4  | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 0                           | 1                | 1                  | 1                                | 0                     |
| Liasse n°5  | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 1                                | 0                     |
| Liasse n°6  | 1             | 0                            | 1             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 0                                | 0                     |
| Liasse n°7  | 1             | 0                            | 1             | 0                                  | 0                           | 1                | 1                  | 1                                | 1                     |
| Liasse n°8  | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 1                                | 0                     |
| Liasse n°9  | 1             | 0                            | 0             | 1                                  | 0                           | 1                | 1                  | 1                                | 1                     |
| Liasse n°10 | 1             | 1                            | 0             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 0                                | 1                     |
| Liasse n°11 | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 0                                | 1                     |
| Liasse n°12 | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 0                                | 1                     |
| Liasse n°13 | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 1                                | 1                     |
| Liasse n°14 | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 0                           | 1                | 1                  | 1                                | 1                     |
| Liasse n°15 | 1             | 1                            | 0             | 1                                  | 0                           | 1                | 1                  | 0                                | 1                     |
| Liasse n°16 | 1             | 1                            | 1             | 1                                  | 0                           | 1                | 1                  | 1                                | 0                     |
| Liasse n°17 | 1             | 1                            | 0             | 0                                  | 0                           | 1                | 1                  | 1                                | 0                     |
| Liasse n°18 | 1             | 0                            | 0             | 0                                  | 1                           | 1                | 1                  | 1                                | 0                     |
| Liasse n°19 | 1             | 0                            | 1             | 0                                  | 1                           | 1                | 1                  | 0                                | 0                     |
| Liasse n°20 | 1             | 0                            | 1             | 0                                  | 1                           | 1                | 1                  | 1                                | 0                     |
| Liasse n°21 | 0             | 0                            | 1             | 0                                  | 1                           | 1                | 1                  | 1                                | 1                     |
| Liasse n°22 | 1             | 0                            | 0             | 1                                  | 1                           | 1                | 1                  | 1                                | 1                     |
| Liasse n°23 | 1             | 1                            | 0             | 0                                  | 0                           | 0                | 1                  | 1                                | 1                     |
| Liasse n°24 | 1             | 1                            | 1             | 0                                  | 0                           | 0                | 0                  | 1                                | 1                     |
| Total       | 23            | 15                           | 17            | 16                                 | 15                          | 22               | 23                 | 15                               | 14                    |
| Pourcentage | 96%           | 63%                          | 71%           | 67%                                | 63%                         | 92%              | 96%                | 63%                              | 58%                   |

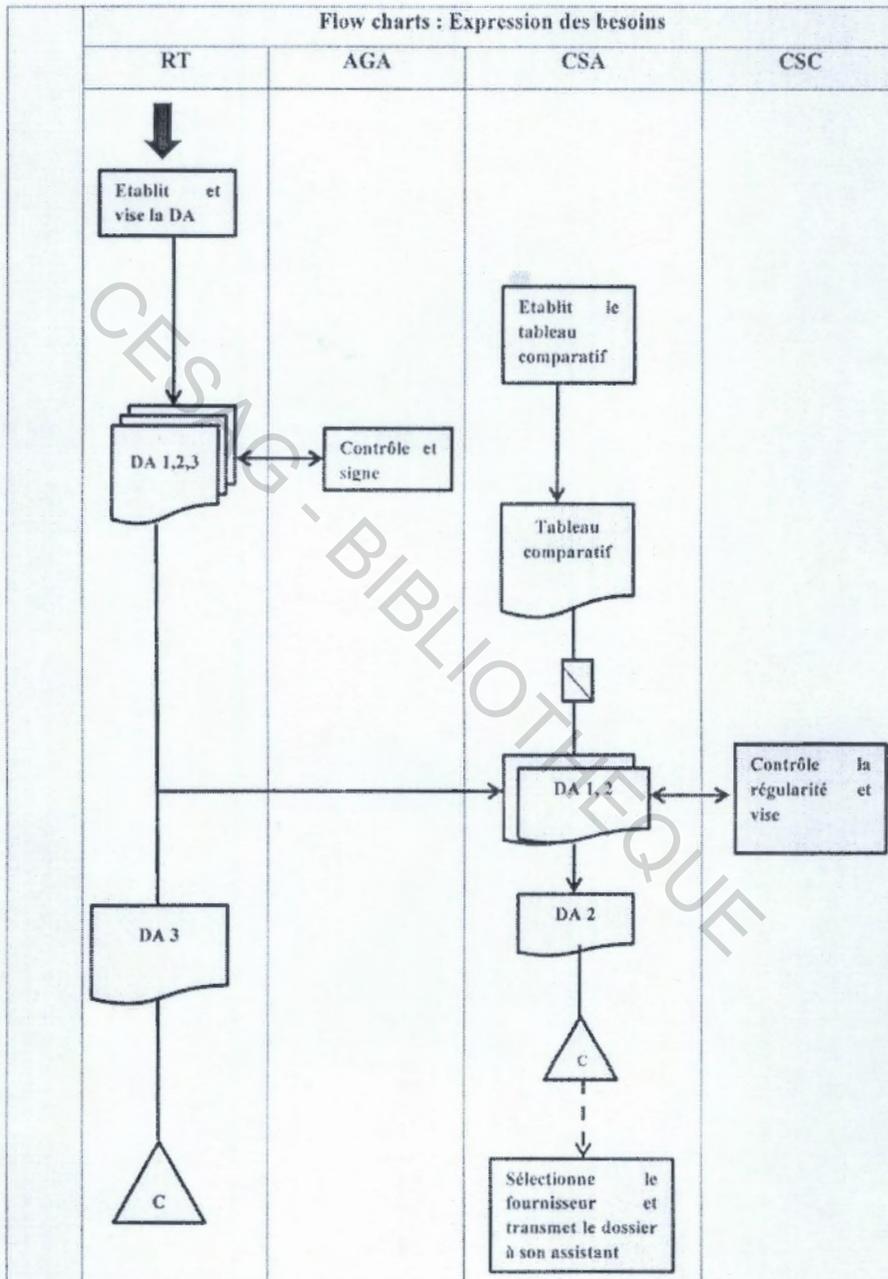
Source : Nous-mêmes

**Explications :** 1 = Existe 0 = N'existe pas % = Nombre d'existe / total de la colonne

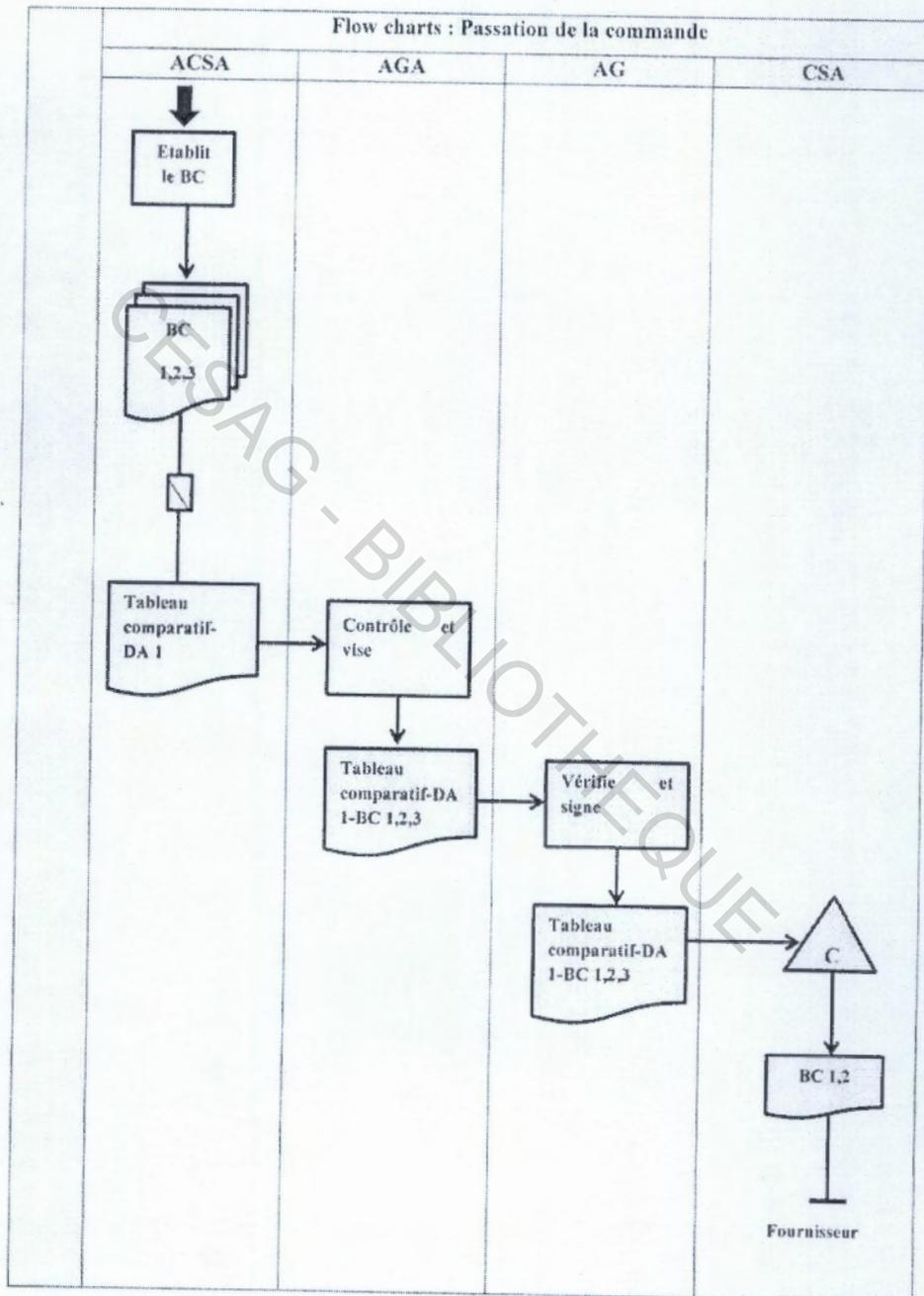
Annexes 5 : Flow charts : Budgétisation et suivi des dépenses des travaux



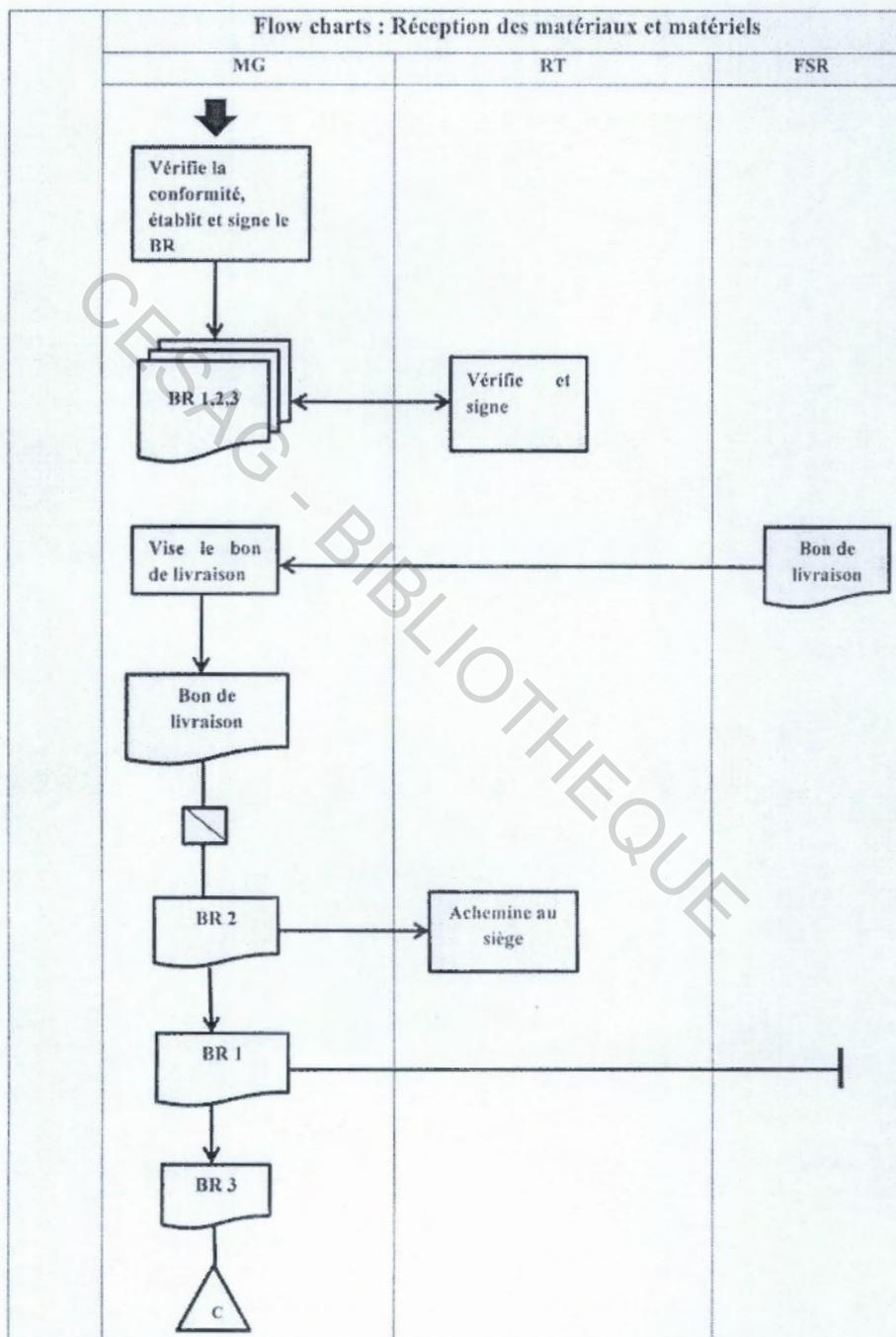
Annexe 6 : Flow charts : Expression des besoins



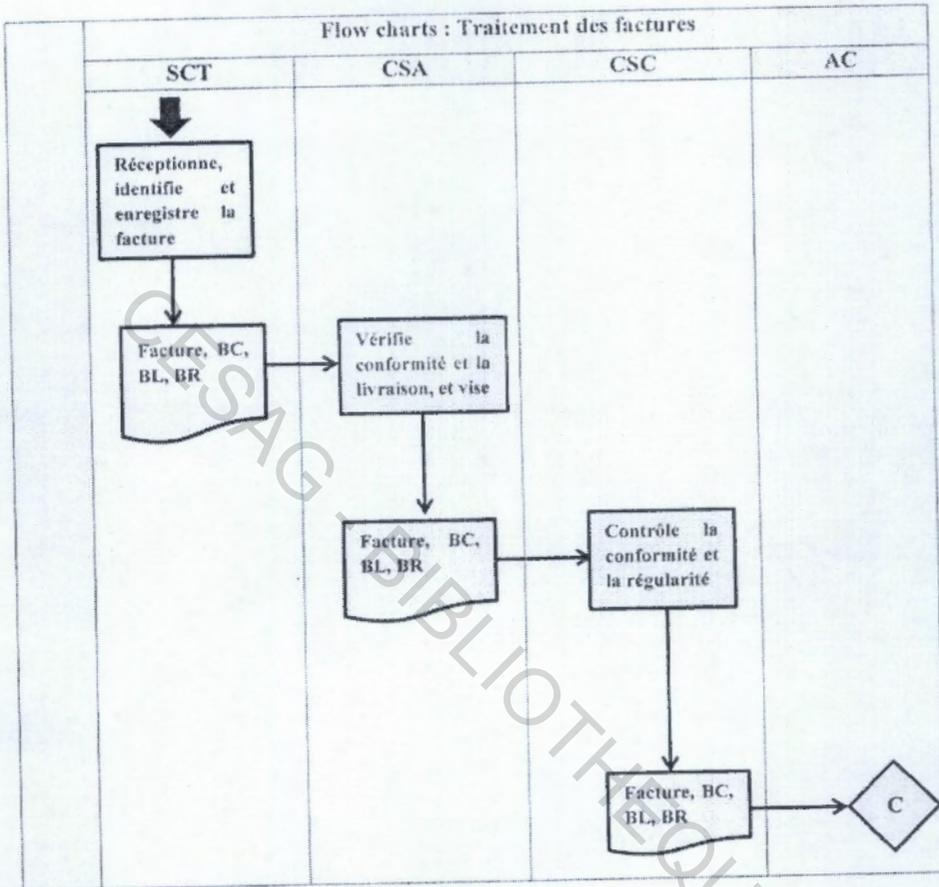
Annexe 7 : Flow charts : Passation de la commande



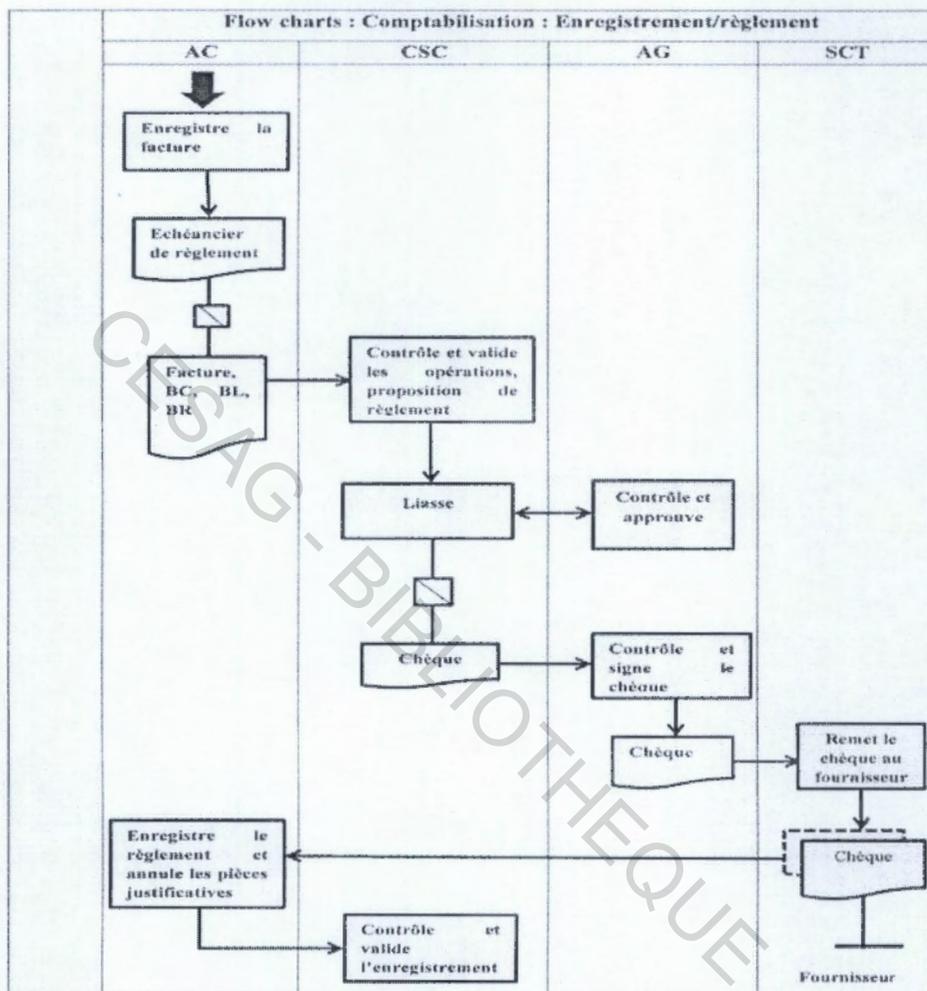
Annexe 8 : Flow charts : Réception des matériaux et matériels



Annexe 9 : Flow charts : Traitement des factures



Annexe 10 : Flow charts : Comptabilisation : Enregistrement/règlement



Légende :

- AG : Administrateur général
- AGA : Administrateur général adjoint
- CSC : Chef service comptabilité
- CSA : Chef service achat
- AC : Assistant comptable
- ACSA : Assistant chef service achats
- RT : Responsables des travaux
- MG : Magasinier
- SCT : Secrétaire
- FRS : Fournisseur

CESAG BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

1. **AHOANGANSI, Evariste (2006)**, Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA , Edition : Mondexperts , Abidjan, 729 pages.
2. **BARRY, Mamadou (2004)**, Audit et contrôle interne, 2ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 267 pages.
3. **BARRY, Mamadou (2009)**, Audit et contrôle interne, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages.
4. **BARTHELEMY, Michel (2003)**, Le risque : choix techno politiques, Edition Sapienta, 133 pages.
5. **BERGER, Cédric & GUILLARD, Serge (2000)**, La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus, Saint dénis La plaine : Association Française de normalisation, Saint Denis, 250 pages.
6. **BERTIN, Elisabeth & al. (2007)**, Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international, EYROLLES, Editions d'organisation, 320 pages.
7. **BRUEL Olivier (1998)**, Politique d'achats et gestion des approvisionnements, Edition Bordas, Paris, 298 pages
8. **COMBES, Jean -Emmanuel ; LABROUSSE, Marie- Christine & ARNAUD, Philippe (1997)**, Audit financier et contrôle de gestion, Publi-Union, Paris, 273 pages.
9. **COLLINS, Lionel & VALIN, Gérard (1992)**, Audit et contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, 378 pages.
10. **COOPERS & LYBRAND ; Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (1998)**, La nouvelle pratique du contrôle interne, Éditions d'organisation, Paris, 378 pages.
11. **CURABA Sandra, JAURLAUD Yannick, CURABA Salvatore (2009)**, Évaluation des risques, Comment élaborer son document unique ?, Afnor Éditions, Paris, 324 pages.
12. **DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain ; VALLEE, Frédérique (2003)**, La gestion des risques : principes et pratiques, Edition : Lavoisier , Paris, 286 pages.
13. **Dictionnaire le Robert DIXEL (2010)**, 2097 pages
14. **EUSTACHE, Ebondo (2006)**, La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne, Editions l'harmattan, 349 pages.

15. **HAMZAOUI, Mohamed & PIGE, Benoît (2005)**, Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, Paerson Education, Paris, 243 pages.
16. **HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (1999)**, Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 168 P.
17. **HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (2001)**, Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 184 P.
18. **HUTEAU, Serge (2006)**, Le management public : Guide du manager, Editions papyrus 484 pages.
19. **IFACI, Groupe de place (2007)**, Résultats des travaux du Groupe de place Le dispositif du contrôle interne : cadre de référence, IFACI, 70 pages.
20. **IFACI (2006)**, Présentation des travaux du Groupe de place, Le dispositif du contrôle interne : cadre de référence, 40 pages.
21. **JIMENEZ, Christian ; MERLIER, Patrick ; CHELLY, Dan (2008)**, Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Paris : Revue Banque édition , 271 pages.
22. **GRAMET, Jean-Pierre & al (2008)**, Cahiers de l'académie n°13, Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME, Académie des sciences et techniques comptables et financières, 93 pages.
23. **KEREBEL, Pascal (2009)**, Management des risques, EYROLLES, éditions d'organisation, 187 pages.
24. **LEMANT, Olivier (1995)**, La conduite d'une mission d'audit interne, 2ème édition, DUNOD, Paris, 279 pages.
25. **LEGOUGE, Dominique (1998)**, Le guide de la qualité dans les achats publics, Éditions d'organisation, Paris, 211 pages.
26. **MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean Luc (2006)**, Le contrôle interne des risques, 2ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 261 pages.
27. **MADERS, Henri-Pierre, MASSELIN, Jean Luc (2009)**, Piloter les risques d'un Projet, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, 302 pages.
28. **MARESCALL, Gilbert (2003)**, la cartographie des risques, AFNOR, Paris 95 pages.

29. **MERLIER Patrick & JIMENEZ, Christian (2008)**, Prévention et gestion des risques opérationnels, Editions d'organisation, 283 pages.
30. **MIKAEL, Ouaniche (2009)**, La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre, Edition Maxima, 221 pages.
31. **MOREAU, Franck (2002)**, Comprendre et gérer les risques Éditions d'organisation , Paris, 222 pages.
32. **NGUENA, Octave Jokung (2008)**, Management des risques, Ellipses, Paris, 188 pages.
33. **NGUYEN, Hong Thai (1999)**, Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, l'harmattan, Paris, 325pages.
34. **OBERT, Robert (2004)**, Synthèse droit et comptabilité tome 2. audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux manuel et applications 4<sup>ème</sup> édition, Dunod , Paris, 495 pages.
35. **OHADA, Journal Officiel n°10 (2000)**, Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises.
36. **RENARD Jacques(2009)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition ; EYROLLES, Éditions d'organisation, Paris, 469 pages.
37. **SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2001)**, Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, 479 pages
38. **SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2008)**, Le Praticien Comptable : Système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, 1055 pages.
39. **SCHICK, Pierre ; LEMANT, Olivier (2001)**, Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne Editions d'organisation, Paris, 217 pages.
40. **SCHICK, Pierre (2007)**, mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission, Dunod, Paris, 217 pages.
41. **YABLOSKY, Serge & al. (2009)**, Cahiers de l'académie n°14, La gouvernance de l'entreprise : une vision globale de management, Académie des sciences et techniques comptables et financières, 81 pages.
42. **VERNIMMEN, Pierre (2011)**, Finance d'entreprise, Edition DalloZ, Paris, 1218 pages.

43. **WILMOTS, Hans (2002)**, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne : contrôlez-vous suffisamment les différentes procédures et activités de votre organisation pour assurer la gestion efficace de votre entreprise, Éditions Standaard, Bruxelles, 319 pages.

**Sources Internet :**

1. **Altair Conseil (2008)**, Elaborer la cartographie des risques  
[www.altairconseil.fr/.../Altair%20Conseil%20](http://www.altairconseil.fr/.../Altair%20Conseil%20)
2. **AMRAE (2004)**, Cartographie des risques : convaincre et faire participer sa direction à cet exercice de management.  
<http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/nice-2004/actes/a4/a4bapst.pdf>
3. **AMRAE (2001)**, Cartographie des risques  
<http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7bapst1.PDF>
4. **AVRIL, Olivier (2006)**, Mettre en place des procédures et règles de gestion  
[www.acting-finances.com/offres/file.inline.../188\\_P\\_17477.pdf](http://www.acting-finances.com/offres/file.inline.../188_P_17477.pdf)
5. **BENJAMIN, Nahoumovitch (2011)**, Risques opérationnelles : Quelles réponses face à un risque difficile à appréhender ?  
[www.optimind.fr/wp-content/uploads/2011/04/avril\\_dt\\_risques\\_operationnels\\_vf.pdf](http://www.optimind.fr/wp-content/uploads/2011/04/avril_dt_risques_operationnels_vf.pdf)
6. **BLANQUET Jean Marie (2004)**, méthodologie de l'analyse documentaire  
[www.2.ac-rennes.fr/testcdi/preconcours/blanquetresume/blanquet.pdf](http://www.2.ac-rennes.fr/testcdi/preconcours/blanquetresume/blanquet.pdf)
7. **FONTUGNE, Muriel (2001)**, Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ?  
[www.amrae.asso.fr/lesrencontres/lille2002/actes/p10.fontugne.pdf](http://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/lille2002/actes/p10.fontugne.pdf)
8. **GULLA-MENEZ, Gina (2010)**, Cartographie des risques informatiques exemples, méthodes et outils  
[www.afai.fr/public/doc/545.pdf](http://www.afai.fr/public/doc/545.pdf)
9. **MANOO, Sam (2010)**, le risque opérationnel  
[www.algofi.fr/publication/pdf/algofi-publication-N°63](http://www.algofi.fr/publication/pdf/algofi-publication-N°63)
10. **Opti-décision (2010)**, Réalisation d'une cartographie des risques  
[www.opti-décision.fr/ref/Opti\\_Décision\\_Cartographie\\_Risques.pdf](http://www.opti-décision.fr/ref/Opti_Décision_Cartographie_Risques.pdf)
11. **SALVIAC, Eric (2011)**, les risques achats-fournisseurs  
[www.x-achats.polytechnique.org/public/E\\_Salviac\\_Association\\_X-Achat\\_Version\\_distribuée.pdf](http://www.x-achats.polytechnique.org/public/E_Salviac_Association_X-Achat_Version_distribuée.pdf)

12. **Wikipedia(2012)** : Procédures d'entreprise

<http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=73833014>

CESAG - BIBLIOTHEQUE