



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE  
EDUCATION  
(CEE)**

**MBA AUDIT ET  
CONTRÔLE DE GESTION**

**Promotion 25  
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**AUDIT DES PROCEDURES DU  
PROCESSUS ACHAT : CAS DE L'UNION  
DES ASSURANCES DU SENEGAL VIE  
(UASen-VIE)**

**Présenté par :**

**Mlle LAWSON-HELLU Nadu Siko**

**Dirigé par :**

**M. DIENE Jean-Baptiste  
Professeur Associé au CESAG**

**Octobre 2014**

## ***DEDICACES***

Je dédie ce mémoire :

- à mon Dieu TOUT PUISSANT ;
- à mes Parents Parfait et Yvette LAWSON-HELLU pour tous les efforts qu'ils consentent pour moi, je voudrais les rendre fiers de moi ;
- à mon cousin Jean-Pierre et à mon frère Ziko qui me soutiennent et me donnent des raisons d'avancer ;
- à ma cousine Tessi qui m'a toujours apporté son support ;
- à Isaac qui m'épaulé et me soutien ;
- à tous mes amis spécialement, Bruno DOGBE, Maelle LAWSON, Zeinam GREMAH Sandrine WOIMESSE et Sandra ABLE.
- à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à sa réalisation.

## **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- monsieur Jean-Baptiste DIENE, Professeur d'Audit des Achats au CESAG, pour l'encadrement de ce mémoire et pour la qualité de ses enseignements ;
- monsieur CAMARA, Expert-Comptable, pour tout l'aide qu'il m'a apporté dans la rédaction de ce mémoire ;
- monsieur Adama KPODAR pour tout le soutien qu'il m'a apporté ;
- monsieur Fara SY, pour m'avoir permis d'effectuer mon stage dans leur structure ;
- Monsieur Fara SARR, Responsable Administratif et Financier et à ces collaborateurs notamment Monsieur Bamba THIAM, comptable, et Madame Ndeye AWA GNIGUE, responsable des moyens généraux pour toutes l'aide qu'ils m'ont apporté durant mon travail sur le terrain ;
- monsieur Edoh GABIAM, Professeur au CESAG ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de la formation au CESAG ;
- la 25<sup>ème</sup> promotion du MBA Audit et Contrôle de gestion pour l'ambiance de travail qui a prévalu durant la formation ;
- CESAG EXECUTIVE et de tout son personnel pour la qualité de la formation ;
- tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail.

## **LISTE DES SIGGLES ET ABBREVIATIONS**

**AO** : Appel d'Offre

**BC** : Bon de Commande

**BCE** : Bon de Commande Externe

**BCI** : Bon de Commande Interne

**BL** : Bon de Livraison

**BR** : Bon de Réception

**BS** : Bon de Sortie

**CA** : Conseil d'Administration

**CAC** : Commissaire Aux Comptes

**CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'assurance

**CMM** : Commande Mensuelle Moyenne

**COSO** : Committee Of Sponsoring Organizations

**CSAR** : Compagnie Sénégalaise D'assurance Réassurance

**DA** : Demande d'Achat

**DAF** : Département Administratif et Financier

**DAO** : Dossier d'Appel d'Offre

**DC** : Département Commercial

**DG** : Directrice Générale

**DT** : Département Technique

**Fa** : Facture

**FAR** : Fiche d'Audit et de Recommandations

**IFC** : Assurance Indemnité Fin de Carrière

**ISO** : International Organization for Standardization

**l'IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes

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

**PV** : Procès-Verbal

**PVR** : Procès-Verbal de Réception

**QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne

**RAF** : Responsable Administratif et Financier

**RMG** : Responsable de moyens généraux

**UASen-Vie** : Union des Assurances du Sénégal- Vie

## LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Classification des achats.....13
- Tableau 2 : Produits proposés par UASen-Vie.....48
- Tableau 3 : Tableau des risques.....65
- Tableau 4 : Tableau des forces et faiblesses apparentes.....74
- Tableau 5 : Tableau des recommandations.....92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES FIGURES**

- Figure 1 : Démarche et stratégie achat hors production.....15
- Figure 2 : Organisation pour les achats hors production.....20
- Figure 3 : Modèle d'analyse.....40

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLE DES MATIERES**

<i>DEDICACES</i> .....	<i>i</i>
<i>REMERCIEMENTS</i> .....	<i>ii</i>
<i>LISTE DES SIGGLES ET ABBREVIATIONS</i> .....	<i>iii</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i> .....	<i>v</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i> .....	<i>vi</i>
<i>TABLE DES MATIERES</i> .....	<i>vii</i>
<i>INTRODUCTION GENERALE</i> .....	<i>1</i>
<i>PARTIE I – CADRE THEORIQUE</i> .....	<i>7</i>
<i>INTRODUCTION</i> .....	<i>8</i>
<i>CHAPITRE I : PROCEDURES D’ACHAT</i> .....	<i>9</i>
<i>1.1. Définition des notions de procédures d’achat, de performance, de contrôle interne et de risques</i> .....	<i>9</i>
<i>1.1.1. Définition de l’achat</i> .....	<i>9</i>
<i>1.1.2. Définition d’une procédure</i> .....	<i>10</i>
<i>1.1.3. Définition de procédure d’achat</i> .....	<i>10</i>
<i>1.1.4. Définition de la performance</i> .....	<i>10</i>
<i>1.1.5. La notion de risques</i> .....	<i>11</i>
<i>1.1.6. La notion du contrôle interne</i> .....	<i>12</i>
<i>1.2. L’importance des achats dans l’entreprise</i> .....	<i>12</i>
<i>1.2.1. Importance de la transversalité du processus pour l’entreprise</i> .....	<i>12</i>
<i>1.2.2. Importance des achats suivants la taille de l’entreprise</i> .....	<i>13</i>
<i>1.2.3. Importance par les actifs générés</i> .....	<i>14</i>
<i>1.2.4. Importance des achats dans la rentabilité de l’entreprise</i> .....	<i>14</i>
<i>1.2.4.1. Étape 1 : Basic achat</i> .....	<i>16</i>
<i>1.2.4.2. Étape 2 : Organiser l’information</i> .....	<i>16</i>
<i>1.2.4.3. Étape 3 : Agir au-delà du prix</i> .....	<i>17</i>
<i>1.2.5 Objectifs de la fonction achat</i> .....	<i>18</i>
<i>1.3 Organisation des procédures d’achat</i> .....	<i>18</i>
<i>1.3.1 Les rattachements des achats</i> .....	<i>18</i>
<i>1.3.1.1 Les organisations centralisées</i> .....	<i>19</i>
<i>1.3.1.2 Les organisations décentralisées</i> .....	<i>19</i>
<i>1.3.2 Les acteurs de la procédure d’achat</i> .....	<i>20</i>
<i>1.3.2.1 La Direction générale</i> .....	<i>20</i>



1.3.2.2	<i>Le contrôle de gestion.....</i>	21
1.3.2.3	<i>Les acheteurs .....</i>	22
1.3.2.4	<i>Le fournisseur.....</i>	22
1.3.2.5	<i>Le magasinier .....</i>	22
1.3.2.6	<i>Le comptable.....</i>	22
1.3.2.7	<i>La trésorerie .....</i>	22
1.3.3	<i>Le manuel de procédures d'achat .....</i>	22
1.4	<i>Les méthodes et procédures d'achats.....</i>	23
1.4.1	<i>Méthode d'achats par commande .....</i>	24
1.4.1.1	<i>Prévision des dépenses .....</i>	24
1.4.1.2	<i>Expression et justification du besoin.....</i>	24
1.4.1.3	<i>Visa du Contrôle de Gestion.....</i>	24
1.4.1.4	<i>Le choix du fournisseur .....</i>	25
1.4.1.5	<i>La commande.....</i>	25
1.4.1.6	<i>La réception des articles ou livraison .....</i>	25
1.4.1.7	<i>Le stockage ou mise en consommation.....</i>	26
1.4.1.8	<i>La facturation .....</i>	27
1.4.1.9	<i>La comptabilisation de la facture.....</i>	27
1.4.1.10	<i>Le règlement.....</i>	28
1.4.2	<i>Méthode d'achats par appel d'offres.....</i>	28
1.4.2.1	<i>Objectifs de l'appel d'offre.....</i>	28
1.4.2.2	<i>Types d'appel d'offres .....</i>	28
1.4.2.3	<i>Principales étapes de la mise en œuvre de l'AO .....</i>	30
<b>CHAPITRE II : AUDIT DES PROCEDURES DU PROCESSUS ACHAT.....</b>		<b>32</b>
2.1.	<i>Définition de l'audit des achats.....</i>	32
2.2.	<i>Objectifs de l'audit des procédures du processus achat .....</i>	32
2.3.	<i>Conduite d'une mission d'audit du processus achat .....</i>	32
2.3.1.	<i>Phase d'initialisation de la mission.....</i>	33
2.3.2.	<i>Phase de préparation de la mission.....</i>	33
2.3.2.1.	<i>Prise de connaissance des procédures d'achats .....</i>	33
2.3.2.2.	<i>Identifications et évaluations des risques liés aux procédures d'achat.....</i>	34
2.3.3.	<i>Phase de lancement de la mission .....</i>	34
2.3.3.1.	<i>Réunion d'ouverture.....</i>	34
2.3.3.2.	<i>L'analyse des forces et faiblesses.....</i>	35

2.3.3.3. <i>Le rapport d'orientation</i> .....	35
2.3.3.4. <i>Le programme de vérification</i> .....	35
2.3.4. <i>Conduite des vérifications</i> .....	36
2.3.4.1. <i>La formalisation des travaux de contrôles</i> .....	36
2.3.4.2. <i>La fiche d'audit et recommandations</i> .....	36
2.3.5. <i>Rédaction des conclusions</i> .....	36
2.3.5.1. <i>Projet de rapport</i> .....	37
2.3.5.2. <i>Réunion de validation</i> .....	37
2.3.5.3. <i>Rapport final</i> .....	37
2.3.6. <i>Phase de suivi du rapport</i> .....	38
<i>Conclusion</i> .....	38
<b>CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b> .....	39
3.1. <i>Modèle d'analyse</i> .....	39
3.1.1. <i>Prise de connaissance de l'entreprise</i> .....	41
3.1.2. <i>Evaluation des procédures ou Analyse du contrôle interne</i> .....	41
3.1.2.1. <i>Description du système ou prise de connaissance des procédures</i> .....	41
3.1.2.2. <i>Evaluation préliminaire des procédures</i> .....	41
3.1.2.3. <i>Le contrôle de fonctionnement du système</i> .....	41
3.1.2.4. <i>L'évaluation définitive des procédures</i> .....	42
3.2. <i>Outils et techniques de collectes et d'analyse de donnée</i> .....	42
3.2.1. <i>Procédures d'échantillonnage</i> .....	42
3.2.2. <i>L'entretien</i> .....	42
3.2.3. <i>L'analyse documentaire</i> .....	42
3.2.4. <i>Le questionnaire</i> .....	43
3.2.5. <i>La grille d'analyse des tâches</i> .....	43
3.2.6. <i>L'observation physique</i> .....	43
3.2.7. <i>Tableau des forces et faiblesses apparentes</i> .....	43
3.2.8. <i>Les outils bureautiques</i> .....	43
<i>Conclusion de la première partie</i> .....	44
<b>PARTIE II - CADRE PRATIQUE</b> .....	45
<b>INTRODUCTION</b> .....	46
<b>CHAPITRE4:PRESENTATION DU DEPARTEMENT ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE L'UASEN-VIE</b> .....	47
4.1. <i>Présentation générale de l'UASen-Vie</i> .....	47

4.1.1. Mission et valeur de l'UASen-Vie.....	47
4.1.2. Les produits de l'UASen-Vie.....	47
4.1.3. Organisation de l'UASen-Vie .....	48
4.1.3.1 Organes Dirigeants .....	49
4.1.3.2 Les départements de l'UASen-Vie.....	50
4.2. Le Département Administratif et Financière.....	52
4.2.1. Attributions du DAF.....	52
4.2.2. Organisation du DAF .....	52
4.2.3. Les moyens et outils du DAF.....	53
4.2.3.1. Les moyens humains.....	53
4.2.3.2. Les outils du DAF.....	53
<b>CHAPITRE 5 : AUDIT DES PROCEDURES DU PROCESSUS ACHAT DE L'UASEN-VIE</b>	<b>55</b>
5.1. Analyse du contrôle interne des achats .....	55
5.1.1. Description du système.....	55
5.1.2. Identification des risques .....	64
5.1.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	71
5.1.4. La grille de séparation des tâches.....	72
5.1.5. Détection des forces et faiblesses.....	73
5.2. Rapport d'orientation.....	81
<b>CHAPITRE 6 : Présentation des résultats, recommandations et période de mise en œuvre...</b>	<b>84</b>
6.1. Vérification des contrôles.....	84
6.1.1. Pour les procédures d'achat d'un bien ou de service.....	84
6.1.1.1. Objet de la mission : S'assurer que les dépassements de budget sont autorisés et correspondent à des besoins réels de l'entreprise et établis par une personne habilitée .....	84
6.1.1.2. Objet de la mission: s'assurer que les commandes sont autorisées par les responsables habilités .....	85
6.1.1.3. Objet de la mission : S'assurer que les biens ou services commandés sont identiques en tous points à ceux reçus. ....	85
6.1.1.4. Objet de la mission : S'assurer que la facture concerne bien l'entreprise.....	86
6.1.1.5. Objet de la mission : S'assurer de l'identité parfaite de la facture (Fa), de la commande (BCE) et du bon de livraison (BL) quant aux biens ou travaux facturés (quantités et valeurs identiques) .....	86
6.1.2 Pour les procédures de gestion des stocks.....	86

6.1.2.1	<i>Objet de la mission : S'assurer les conditions de stockage sont adaptées au type de bien et qu'ils sont sécurisés</i>	86
6.1.2.2	<i>Objet de la mission : S'assurer que les mouvements de stocks (entrée – sortie) sont autorisés et matérialisés par les BCI et la fiche de stocks et qu'ils sont bien renseignés</i>	87
6.1.3	<i>Pour les procédures de gestion du carburant</i>	87
6.1.4	<i>Pour les procédures de gestion des immobilisations</i>	87
6.1.4.1	<i>Objet de la mission : S'assurer que les inventaires des immobilisations sont effectifs</i>	87
6.1.4.2	<i>Objet de la mission : S'assurer qu'il existe un fichier des immobilisations tenu à jour</i>	88
6.1.4.3	<i>Objet de la mission : S'assurer que les calculs des amortissements des immobilisations est correct</i>	88
6.2	<i>Recommandations à mettre en œuvre</i>	89
6.2.1	<i>Recommandations liées aux procédures d'achat d'un bien</i>	89
6.2.2	<i>Recommandations liées à la gestion du stock</i>	90
6.2.3	<i>Recommandations liées à la gestion du carburant</i>	90
6.2.4	<i>Recommandations liées à la gestion des immobilisations</i>	91
6.3	<i>Mises en place des recommandations</i>	91
	<b>CONCLUSION GENERALE</b>	95
	<b>LISTE DES ANNEXES :</b>	99
		126
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	126

# **INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Face aux problèmes de réduction des coûts que rencontrent plusieurs entreprises la solution sur laquelle tous semblent s'accorder de nos jours est la délocalisation. En vogue depuis une vingtaine d'années, mais ayant réellement débuté depuis les années 65 et 80, la délocalisation est définie comme le transfert par une société internationale d'activités, de capitaux et d'emplois dans des régions du monde offrant pour elle, un avantage compétitif du fait, soit de coûts plus bas soit d'un pôle de compétences technologiques, ou du moins de personnels plus qualifiés soit d'infrastructures mieux adaptées ou d'un environnement plus attrayant. C'est ainsi que dans la période de 2003 à 2005 les grands groupes tels que le Groupe SEB, leader de l'électroménager, Carrefour Products, leader dans la vente en grandes surfaces, Saupiquet et Renault et autres, s'installent dans les pays tels que la Chine, la Roumanie et l'Inde. Les causes de cette délocalisation sont liées principalement au faible coût de la main d'œuvre et à la proximité des matières premières dans ces pays (réduction des coûts de transport).

On comprend donc aisément, l'importance de la fonction achat dans ce panorama. Si les entreprises pour réduire leurs coûts, délocalisent leurs productions à l'extérieur il est donc vital pour eux de bien acheter en le faisant surtout à moindre coût tant au niveau des biens que des services.

Ainsi donc l'acheteur qui jusqu'à la fin des années 60 n'était, dans la plupart des cas, qu'un passeur de commandes, une "boite aux lettres", ou son rôle majeur consistait à tenir les délais et satisfaire les besoins exprimés par les utilisateurs est aujourd'hui devenu un acteur important. Il prend, aujourd'hui, en charge l'ensemble des tâches inhérentes au processus d'achat depuis l'identification des besoins jusqu'à leur satisfaction. Mais ceci n'est qu'un début. Avec la nouvelle donne économique, faite d'internationalisation croissante et de mondialisation, la concurrence est devenue très rude, et seules survivent les entreprises qui font preuve d'innovation mais aussi d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins tant en termes de qualité que de quantité. De ce fait, la conception et les stratégies des entreprises ont été totalement bouleversées.

Dans ce contexte ultra-concurrentiel, le seul moyen de préserver sa marge consiste aujourd'hui à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats puisque les prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché. C'est ainsi que la fonction achat, qui est devenue un processus s'impose comme étant l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise. Aujourd'hui cette évolution se poursuit à travers la segmentation des achats. C'est ainsi qu'on

distingue les achats de production et les achats hors production. Cette dernière jusque-là minimisée a depuis quelques années émergé. C'est pour cela que Robert BOGHOS (2012 :9) écrit : « maintenant, toutes les entreprises s'intéressent aussi à ce type d'achats. Qu'elles aient une maturité achat déjà forte ou qu'elles découvrent tout juste le domaine, elles visent les mêmes objectifs, avec en tête et par ordre de priorité : réduire les coûts, maîtriser les risques et assurer la satisfaction des clients internes. »

Cela se confirme chaque année par les enquêtes effectuées à l'échelle internationale par de grands cabinets de conseil et de formation. Les pionniers, grosses entreprises industrielles ou de la distribution, leaders depuis à peine plus de trente ans sur les achats directs (dits « de production » ou « marchands »), se tournent depuis peu vers un nouvel eldorado, qu'est les achats indirects ou achats hors production. En effet, bien que représentant à peine 20 % du montant total de leurs achats, des gains à deux chiffres sont immédiatement réalisables.

Ainsi donc, si les achats sont sources de création de valeur et qu'une réduction des coûts de ceux-ci à un impact positif sur le résultat, il devient crucial de maîtriser ce processus en ayant un contrôle interne fort.

L'UASen-Vie qui fait partie des leaders en assurance vie sur le marché sénégalais, a pour mission de fournir à sa clientèle divers types de protections à travers les différents produits qu'elle propose. Ces multiples activités rendent son fonctionnement complexe et expliquent la diversité de ses besoins en achats qui s'inscrivent dans les achats hors productions. L'importance de cette dernière explique la part du budget qui leur est consacrée. En effet, suivant les différentes commandes passées en 2013, les achats de biens et services de l'UASen-Vie s'élève à deux cent vingt-neuf millions, cinq cents trente-cinq mille, cinq cents quatre-vingt-dix-sept francs CFA (229 535 597 FCFA). La consistance de ce montant nécessite un contrôle interne efficace afin de réduire au minimum les risques de fraudes et si possible d'augmenter la performance de ce processus par l'optimisation des procédures en vigueur.

Les procédures d'achats qui vont de la définition de la politique d'achat au règlement des fournisseurs constituent une variable importante dans la gestion financière de l'entreprise. Le poids financier de ce cycle explique la raison pour laquelle la fonction approvisionnement a un impact sur le résultat de l'entreprise. Si les entreprises adoptent de bonnes politiques d'approvisionnement, elles réalisent de meilleures performances d'un point de vue bénéfice

et/ou qualité. Cependant, si l'élaboration d'une bonne politique d'achat est garantie de performance, son application rigoureuse et son adaptation aux exigences de l'environnement favorisent l'atteinte desdites performances. Et pour que cette politique d'achat soit efficace il faut non seulement adopter une bonne stratégie mais également qu'à cette politique soit intégrés des dispositifs de contrôle interne. Afin de s'assurer de tout cela, la question d'une évaluation de ces procédures en vue de son amélioration et surtout de sa mise en application s'impose. Au niveau de l'UASen-Vie le manuel de procédures n'a été formalisé qu'en 2014 d'où la question de l'efficacité et de la mise en pratique des dispositifs de contrôle interne que renferme ce manuel car une insuffisance ou une négligence de ces pratiques exposerait l'entreprise aux risques suivant :

- risques de collusion entre les fournisseurs et les réceptionnaires ;
- risques de fraudes ;
- risques d'achats anarchiques au détriment de l'intérêt de l'entreprise et des prévisions entraînant un dépassement budgétaire ;
- risques de double règlement ou de réutilisation de factures déjà réglées.

Les principales causes de ces différents risques peuvent être dues au fait :

- que les agents n'ont pas été formés sur les exigences dudit manuel ;
- que les procédures de l'entreprise ne sont pas conformes à celles formalisées dans le manuel ;
- qu'il y'a une méconnaissance des acteurs des achats du manuel de procédures ;
- qu'il y'a une négligence des procédures par les agents ;
- qu'il y'a une insuffisance du dispositif de contrôle interne des procédures d'achat.

Au vu de ces problèmes on en vient à se demander si la gestion des achats est fiable et si les procédures mises en place sont efficaces et adéquats à la réalité de l'entreprise, notamment si les procédures d'achat de l'UASen-Vie sont efficaces et dans quelles mesures elles permettent d'éviter les risques de pertes. Pour répondre à ces questions et résoudre les problèmes auxquels l'UASen-Vie peut être exposé, les solutions suivantes s'offrent à elle à savoir :

- la relecture du manuel de procédures afin de relever les dysfonctionnements ;
- l'évaluation périodique du contrôle interne en vue de prévenir les risques futurs ;



- le diagnostic des procédures afin d'identifier les risques ainsi que les pratiques inefficaces.

La solution qui nous paraît répondre au mieux aux préoccupations de l'UASen-Vie s'avère être la dernière. La démarche à adopter dans ce cas est celle d'un audit interne et c'est dans le cadre de l'élaboration d'une démarche adaptée à l'évaluation de la performance des procédures d'achat hors production que s'inscrit notre étude dont le thème est : **Audit des procédures du processus achat.**

Dans le cadre de notre étude la question principale de recherche à laquelle nous essaierons de répondre est la suivante :

Dans quelles mesures les procédures achats peuvent-elles contribuer à l'amélioration de la rentabilité générale de l'UASen-Vie ?

A la lumière de cette question de départ il convient de soulever les aspects problématiques du sujet, définis par Jean Claude COMBESSIE (1996 :9) comme l'ensemble des questions que le chercheur soulève dans l'étude qu'il mène. On peut donc se demander :

- quelles est l'importance des achats au sein de l'UASen-Vie ?
- comment les achats sont-ils organisés en général ?
- quelles sont les méthodes et procédures mises en œuvre par l'UASen-Vie pour la gestion de ses achats ?
- quelles sont les forces et faiblesses de ces procédures ?
- comment peut-on améliorer ces procédures afin qu'elles apportent une plus-value à l'entreprise ?

Le présent mémoire a pour objectif d'évaluer les procédures d'achat de l'UASen-Vie afin d'identifier les pratiques infructueuses et de les améliorer pour qu'elles puissent participer à la rentabilité de l'entreprise. Ce mémoire s'avère être à même de répondre aux questions sus mentionnées.

En vue d'atteindre cet objectif général nous avons procédé à son fractionnement de sorte que l'atteinte des objectifs spécifiques suivants nous permette de réaliser notre objectif ultime. Ces objectifs spécifiques se déclinent comme suit :

- montrer l'importance que revêtent les achats en générale dans l'entreprise ;
- décrire les méthodes et procédures appliquées aux achats à l'UASen-Vie ;

- évaluer ces procédures ;
- formuler des recommandations afin de les améliorer ;
- proposer éventuellement de nouvelles procédures relatives au processus achat.

Le choix et la pertinence de note thème se justifie pour :

- **L'UASen-Vie** : elle permettra à l'entreprise de comprendre l'utilité et la nécessité de disposer de bonnes pratiques et surtout de les appliquer afin d'exercer un meilleur contrôle sur ses achats. Ce qui contribuera à terme à la maîtrise de la fonction achat et des charges y afférent et donc à l'élimination de pratiques inutiles coûteuses pour l'entreprise.
- **Nous-même** : Ce mémoire nous permettra, d'explorer les nouvelles théories sur l'importance des achats hors production dans la performance d'une entreprise et de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises, relatives à l'audit en général, et de l'audit des achats en particulier, et ainsi donc de mieux cerner la démarche de l'audit interne des achats selon une approche par les risques.

Ce mémoire est structuré en deux (2) parties. La première partie constitue le cadre théorique et la deuxième partie représente l'aspect pratique de notre étude :

- la première partie sera consacrée d'une part à l'importance des achats au sein de l'entreprise et à la description de son organisation en général et d'autre part à la déclinaison de la méthodologie d'audit interne. Puis nous définirons la méthodologie de recherche appliquée.
- Dans un second temps, dans la partie pratique, nous présenterons l'UASen-Vie puis nous déploierons le plan d'audit sur le terrain à travers la description, l'analyse, l'évaluation et la formulation des recommandations sur les procédures du processus achats de l'UASen-Vie.

**PARTIE I – CADRE THEORIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION

L'évaluation des procédures du processus achat passe par la compréhension de l'organisation des achats d'une façon générale et la définition des outils nécessaires à la mise en œuvre de notre étude. Pour ce faire la première partie de notre étude sera consacrée essentiellement aux fondements théoriques. Elle est structurée en trois (3) chapitres : le premier chapitre portera sur le processus achat à travers la définition des notions intrinsèquement liées à l'audit des procédures d'achat et à l'organisation de la fonction achat d'une manière générale ; le deuxième chapitre traite de la méthodologie de l'audit des procédures du processus achat de façon théorique et enfin le troisième chapitre présentera la méthodologie de recherche appliquée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE I : PROCEDURES D'ACHAT**

Dans ce premier chapitre, nous passerons par la définition des notions essentielles concernant l'achat, l'organisation des procédures d'achat et les différentes méthodes d'achat.

### **1.1. Définition des notions de procédures d'achat, de performance, de contrôle interne et de risques**

Les achats occupent depuis toujours une place importante et constituent une procédure sensible de l'entreprise. Afin de mieux appréhender le sujet il convient de poser les bases en définissant les notions clés qui nous guiderons tout au long de ce mémoire.

#### **1.1.1. Définition de l'achat**

Dans le Petit Larousse (2001 : 34-35) l'achat est défini comme « l'action d'acheter et acheter c'est obtenir, se procurer quelque chose en payant ».

L'acte d'achat a pour objectif de doter l'entreprise des ressources nécessaires à son bon fonctionnement. Nous avons en général les achats de biens destinés à être consommés dans un processus de production (matières premières et matières consommables), 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).

A la lumière de cette définition nous comprenons que les achats sont scindés en différentes catégories :

- les achats liés à la production ou achats directs :

Selon Robert BOGHOS (2012 :11) : « C'est au moins tous les achats de produits ou services pris en compte dans les nomenclatures des produits fabriqués, mais ils incluent parfois d'autres domaines du fait de leur caractère stratégique, tels que les équipements de fabrication lorsqu'ils sont très spécifiques ».

- les achats hors production ou achats indirects ou achat des moyens généraux :

Selon le Glossaire des achats et des acheteurs public (2014) : « les achats hors production permettent d'assurer le fonctionnement courant des services : consommables informatiques, consommables de bureau, imprimés courants, mobiliers de bureau, nettoyage de locaux, maintenance des photocopieurs. Les achats de moyens généraux sont également

désignés sous l'appellation « achats hors-production » qui constituent « le noyau dur » du métier de l'entreprise ou de la collectivité publique. »

Ces achats au sein de l'entreprise sont effectués à partir d'une succession de procédures. Qu'est ce alors qu'une procédure ?

### **1.1.2. Définition d'une procédure**

Suivant le dictionnaire LAROUSSE (2014) une procédure est : « la marche à suivre, ensemble de formalités, de démarches à accomplir pour obtenir tel ou tel résultat ». C'est également une : « succession d'opérations à exécuter pour accomplir une tâche déterminée ».

Cette définition est complétée par celle de A. Henry et Monkam-Daverat (2000 :16) en ces termes : « 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 ».

La définition est d'autant plus illustrée par A. Henry et Monkam-Daverat (2000 :17) par l'exemple suivant : « la procédure de facturation conduit à rechercher la fiche client, à éditer la facture, à l'enregistrer et à l'expédier ».

De ce fait les procédures servent à expliciter les opérations à travers une succession de tâches exécuter dans un ordre bien définit.

### **1.1.3. Définition de procédure d'achat**

Au travers de l'explication de ce qu'est une procédure et de ce en quoi consiste les achats on peut donc retenir la définition suivante de la procédure d'achat comme étant l'ensemble des opérations qui permettent à l'entreprise de disposer des biens et des services nécessaires à son activité qu'elle doit se procurer à l'extérieur.

Pour déterminer si les procédures d'achat sont performantes ou non, nous devons comprendre ce qu'est la performance et les composantes par rapport auxquelles elle est appréciée.

### **1.1.4. Définition de la performance**

Pour C. Marmuse (1997), la performance « revêt des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire »

Il expose en effet que la performance doit être vue sous 3 angles majeurs : en fonction de la stratégie globale de l'entreprise et dans son interaction avec son milieu (performance concurrentielle), de sa structure organisationnelle qui doit être adaptée à l'évolution sociale et économique de l'entreprise et enfin de son rendement et de sa rentabilité financière.

Pour J. Péricat (Rhône Poulenc), la performance est une « évaluation de l'avancement et de la qualité des réalisations par rapport à des objectifs s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie définie par la Direction Générale et débouchant sur l'élaboration de plans d'action »

Cette définition fait donc ressortir la notion d'évaluation et donc de mesure ce qui conduit à se poser la question à savoir pourquoi mesurer la performance des procédures achat ? Evaluer l'efficacité achats revient à comparer les résultats obtenus et ceux qui avaient été planifiés et d'apprécier dans quelle mesure les objectifs préétablis ont été atteints, ce qui permettrait d'adapter ou de renforcer les procédures existantes de sorte à ce que les achats contribuent à créer de la valeur.

Dans la mesure de la performance des procédures achats, il serait judicieux d'y intégrer les risques liés à chaque procédure afin que les solutions permettant de les améliorer soient réellement efficaces.

### **1.1.5. La notion de risques**

De manière générale un risque « est 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 ». (Barthélemy, 2000 : 11).

Quant à l'IFACI (in HAMZAOUI, 2005 :98), il définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Nous pouvons ajouter à cette définition, le risque d'opportunité qui consiste à décider en connaissance de cause de prendre un risque mais en se donnant les moyens de le maîtriser.

A travers ces définitions, nous pouvons faire ressortir les composantes du risque :

- la gravité, ou conséquence de l'impact
- la probabilité ou la fréquence probable de l'occurrence du risque.

Le risque se mesure par la combinaison de ces deux composantes.

Le risque est donc une incertitude liée à toute action ou décision, ou évènement incertain qui empêche l'entreprise de poursuivre ses objectifs. Afin de maîtriser ces risques et surtout de les ramener à un niveau juger acceptable pour l'entreprise il est impératif de mettre en place un système de contrôle interne efficace.

#### **1.1.6. La notion du contrôle interne**

Le COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations*) (2013) définit le contrôle interne comme suit : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité».

Selon l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) (2014): « le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et

- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».

Après avoir passé en revue les définitions des concepts fondamentaux, nous situerons la place que revêtent les achats au sein de l'entreprise.

### **1.2. L'importance des achats dans l'entreprise**

Qu'elle soit commerciale ou industrielle tout entreprise effectue des achats afin d'assurer son fonctionnement. Ces achats revêtent une importance à différents niveau.

#### **1.2.1. Importance de la transversalité du processus pour l'entreprise**

De nos jours le dynamisme du marché oblige les entreprises à adopter un système intégré où toutes les activités interagissent entre elles. De cette même façon la procédure d'achat est aujourd'hui vue de façon transversale et n'est pas limitée par des barrières



organisationnelles afin d'être un réel atout pour l'entreprise. Les processus impactés par les procédures achats sont les suivants :

- processus stratégique
- procédures de contrôle budgétaire
- processus trésorerie
- processus de stocks

Vu l'importance de tous ces processus, une seule erreur dans l'exécution des procédures achats ou encore une mauvaises pratiques affectera l'entreprise.

### 1.2.2. Importance des achats suivants la taille de l'entreprise

Il est évident que l'importance des achats dans les entreprises varie suivant la taille et l'activité. Les opérations de la procédure achat d'une entreprise industrielle ne peuvent être comparées à celle d'une entreprise prestataire de services. C'est ainsi que Roger PERROTIN (2007 :54) ont donné la classification suivante des achats :

**Tableau 1 : Classification des achats**

N°	Famille	Exemples de quelques segments
1	Frais généraux	Voyages – reprographie-Fournitures de bureau – Prestations informatiques
2	Consommables	Petites – fournitures industrielles Outillage – Lubrifiants
3	Fournitures industrielles et équipements	Fournitures de tuyauterie Pompes vannes
4	Prestations de services industrielles	Sous-traitance électrique –Mécanique et chaudronnerie – Prestations bâtiment et génie civil – Traitement des déchets
5	Energie	Électricité – Gaz nature
6	Matières premières	Quartz – Calcaire Étain – Fer blanc
7	Transport	Transport routier – Transport maritime
8	Sous-traitance de fabrication	Sous-traitance de capacité – Sous-traitance de compétences

**Source : Roger PERROTIN (2007 :54)**

### 1.2.3. Importance par les actifs générés

Les actifs générés par le processus « achats » et enregistrés aux deux postes du bilan que sont les stocks et les immobilisations sont d'un poids relativement considérable dans le patrimoine de l'entreprise. Un mauvais achat peut entraîner un ralentissement de l'activité de l'entreprise. Ceci s'explique par le fait que si l'acheteur et le gestionnaire des stocks ne travaillent pas étroitement lorsqu'il y aura une diminution du stock et que le gestionnaire ne le signalera pas afin que l'acheteur procède à la commande, on pourra aboutir à une rupture de stocks, ce qui freinerait les activités de l'entreprise.

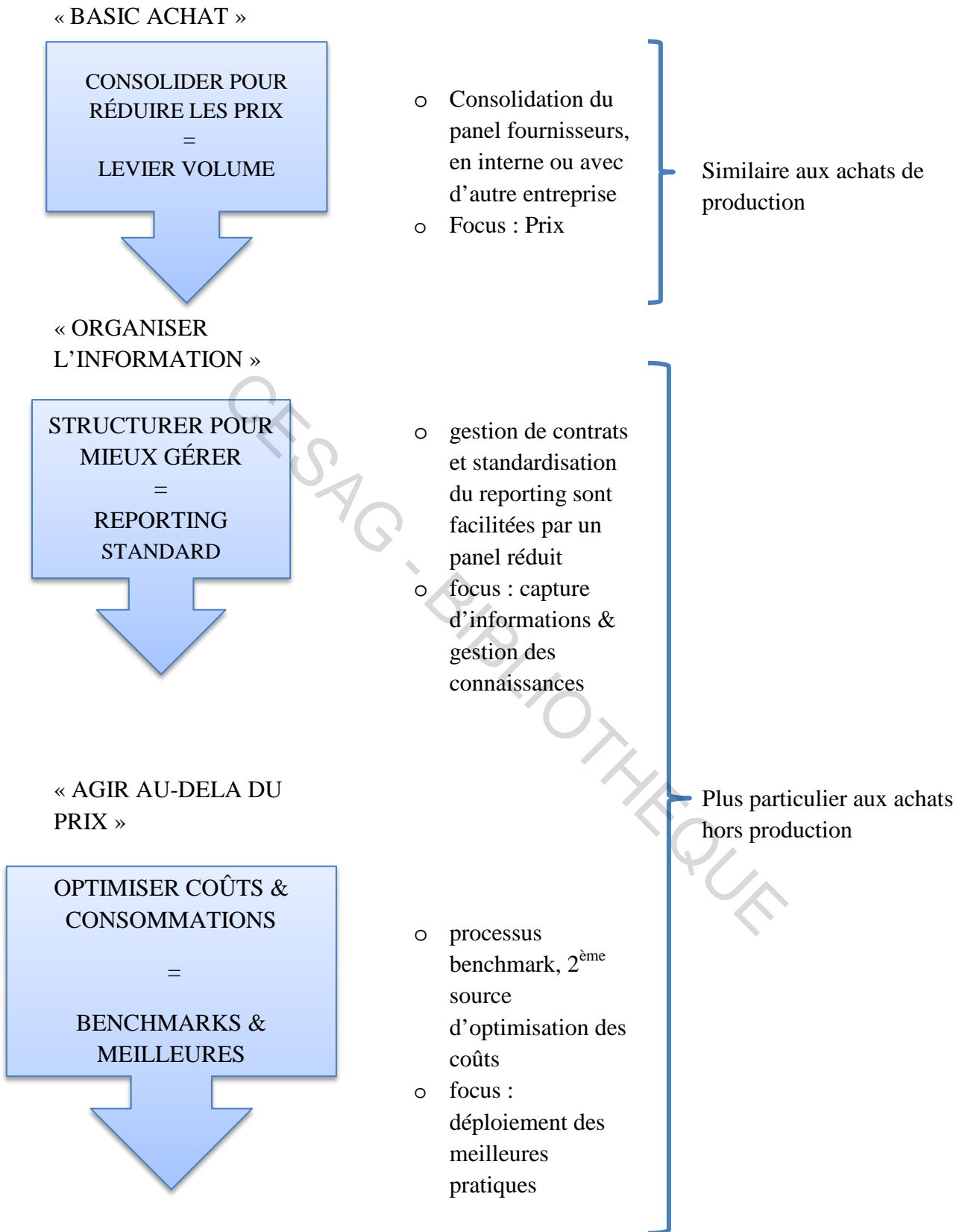
### 1.2.4. Importance des achats dans la rentabilité de l'entreprise

Bouvier (1990 :23) a dit que : « Les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier : *IL SUFFIT DE MIEUX ACHETER...* »

Ainsi donc un bon achat se matérialisant par la diminution du coût d'acquisition entraîne une augmentation du résultat. Mais comment s'effectue cette diminution de coûts ? Par quels mécanismes y parvient-on ?

BOGHOS (2012 :24) présente une démarche qui répond à ces préoccupations et résumée dans la figure ci-dessous :

**Figure 1 : Démarche de la stratégie achat hors production**



Source : BOGHOS

### **1.2.4.1. Étape 1 : Basic achat**

Focus : prix.

L'objectif ici est de consolider les volumes des différents sites, de bénéficier des effets d'échelle, pour mieux négocier. La particularité est le caractère non stratégique des familles d'achats qui permet d'envisager également des consolidations de volumes avec d'autres sociétés, éventuellement via un groupement d'achats.

### **1.2.4.2. Étape 2 : Organiser l'information**

L'objectif ici est de mettre en place un mode de collaboration avec les fournisseurs permettant de gérer la relation contractuelle tout en alimentant le besoin en informations structurées et pertinentes, nécessaires aussi bien à l'étape 1 (préparation des prochains appels d'offres) qu'à l'étape 3 (benchmarks).

Focus : capture d'informations et gestion des connaissances.

Au-delà de la simple consolidation de volumes pour mieux négocier les prix, il s'agit de créer les conditions pour atteindre les objectifs suivants :

- Mieux connaître, mesurer et suivre les coûts :
  - standardiser les contrats et leur gestion, les définitions des services/produits ;
  - standardiser le reporting des coûts et des indicateurs de performance.
  - mieux gérer les fournisseurs en s'appuyant sur cette standardisation :
  - réduire leur nombre facilitera des suivis réguliers des contrats ;
  - s'orienter vers des fournisseurs ayant des organisations matures par rapport aux exigences de gestion de contrat, et de reporting structuré.
- Intégrer de l'expertise :
  - choisir des partenaires apportant une expertise en plus de l'exécution de leur prestation de base, et contribuant ainsi à la recherche d'optimisation des coûts ;
  - mettre en place autant que possible des engagements contractuels de productivité.

Une telle approche est facilitée par la collaboration avec des fournisseurs couvrant une large palette de prestations. Ce sont souvent des sociétés répondant aux critères de management recherchés et dont l'étendue de leur couverture permet une réduction du nombre de fournisseurs.

L'expérience montre que lorsque l'on part d'une situation encore peu mature, ce type de globalisation s'accompagne très fréquemment de réductions de coûts significatives qui facilitent la « vente » d'une telle stratégie aux clients internes. En réduisant le nombre de fournisseurs, on facilite la mutualisation des ressources, la structuration de la gestion, la standardisation et la formalisation des spécifications services/produits. Associés à des engagements contractuels de productivité, ces éléments permettent de poursuivre l'optimisation des coûts.

### **1.2.4.3. Étape 3 : Agir au-delà du prix**

Focus : déploiement des meilleures pratiques

La manière de consommer a un impact sur les coûts. Ainsi, réserver son vol deux semaines à l'avance permet de réduire significativement le prix du billet d'avion, indépendamment de tout tarif négocié. Il est de bon sens de penser que les bonnes idées des uns peuvent inspirer les autres. L'objectif ici n'est pas de redécouvrir ces évidences mais de les transformer en processus régulier et systématique de benchmark, enrichi par l'apport d'expertise des partenaires, en vue d'identifier les meilleures pratiques, de les formaliser et de promouvoir leur généralisation.

Dans la réalité, beaucoup de bonnes pratiques existent déjà dans l'entreprise. Le challenge est de capturer ces idées et de les généraliser de manière systématique et organisée. La valeur ajoutée viendra de la mise en place d'un tel processus.

De façon globale nous avons vu l'importance que revêtent en général les achats pour l'entreprise. Mais spécifiquement on peut dire que les achats hors-production sont importants et nécessaires à l'atteinte des objectifs et au fonctionnement de l'entreprise dans les domaines suivants :

- la contribution à l'optimisation des coûts qui ne sont pas automatiquement variables ;
- la gestion de contrats plus complexes du fait de la diversité des sujets et des risques ;
- la contribution aux procédures de contrôle interne ;
- le positionnement transversal, ayant un impact sur tous les départements de l'entreprise ;
- le poids important dans les processus administratifs.

Puisque les bases de l'utilité de la fonction achat ont ainsi été établies, il convient d'étudier les objectifs qui lui sont assignés.

### **1.2.5 Objectifs de la fonction achat**

Les objectifs généraux de la procédure achat sont les suivantes :

- maîtrise et optimisation des coûts de revient ;
- amélioration de la qualité des produits et des services achetés ;
- sécurisation des approvisionnements ;
- pérennisation des approvisionnements pendant la durée de vie du produit ;
- mise en place de partenariats avec les sous-traitants ;

De ces objectifs généraux découlent les objectifs opérationnels suivant:

- mise en place de critères de sélection des fournisseurs plus exigeants ;
- simplification des conditions d'approvisionnements par la mise en place des accords-cadres ou l'utilisation de places de marché ;
- accroissement des performances exigées des fournisseurs en termes de fiabilité du produit, de respect des délais, voire d'amélioration de leurs niveaux de prix.

Dans le but d'atteindre les différents objectifs assignés à la fonction achat, nous devons comprendre son organisation et son fonctionnement pour ainsi définir les différents niveaux de responsabilité pour chaque objectif.

## **1.3 Organisation des procédures d'achat**

L'étude de l'organisation des procédures d'achats nous permettra de connaître les différents types d'organisations de la fonction achat, d'identifier les acteurs qui interviennent et les différentes étapes de l'achat.

### **1.3.1 Les rattachements des achats**

Les achats sont rattachés suivant le type de management et l'objectif de l'entreprise. Les achats peuvent se retrouver rattachés à la direction générale ou à la direction financière. Ainsi donc on distingue :

- les organisations centralisées ;
- les organisations décentralisées.

Il est à noter que le rattachement dépend également de l'importance de la fonction achat dans l'entreprise. Prenant l'exemple des entreprises de prestation de service, les achats sont le plus souvent rattachés à la direction administrative et financière.

#### **1.3.1.1 Les organisations centralisées**

Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique. Celle-ci peut être rattachée à la direction générale de l'entreprise, ce qui témoigne du caractère stratégique de la fonction, ou à une autre direction, le plus souvent la direction administrative et financière. Au fur et à mesure de la professionnalisation des achats, les acheteurs aspirent bien évidemment à davantage d'indépendance. Le rattachement à la direction générale est souvent le signe d'une certaine maturité de la fonction tandis qu'être sous l'autorité de la direction financière montre que la stratégie achats de l'entreprise porte avant tout sur les réductions de coûts et moins sur la recherche de la qualité et de l'innovation.

Une direction achats centralisée gère à la fois les achats de production et les achats hors production. Les collaborateurs peuvent être répartis par familles d'achats, configuration la plus classique. Certaines organisations préfèrent raisonner en mode projet, avec des acheteurs polyvalents. A noter que certaines directions peuvent aussi couvrir d'autres domaines que les achats, comme les services généraux ou la logistique.

#### **1.3.1.2 Les organisations décentralisées**

Dans le cadre d'une organisation décentralisée, les achats sont directement rattachés à la direction d'un business unit. Ce type d'organisation est plus fréquent dans l'industrie. Loin des fonctions centrales, les achats n'en sont pas moins stratégiques au sein de leur business unit puisque les équipes sont essentiellement focalisées sur les achats de production. Un même groupe peut donc posséder plusieurs directions achats, sans qu'il y ait nécessairement un lien entre elles. Autre cas de figure: des achats de production gérés en local mais des achats hors production centralisés au niveau du siège social.

Une étude récente, présentée dans la figure 2, a montré que 52 % des entreprises interrogées ont mis en place une centralisation des achats hors-production; 42 % fonctionnent selon une organisation mixte centralisée-décentralisée, et seulement 6 % sont totalement décentralisées.

**Figure 2 : Organisation pour les achats hors production**



**Source : Étude Resources Global Professionals (2010)**

Indépendamment du mode d'organisation adopté, la procédure d'achat est une procédure transversale qui met en relation plusieurs acteurs. Mais de par cette transversalité on distingue des étapes qui se déroulent en amont et d'autres en aval.

### **1.3.2 Les acteurs de la procédure d'achat**

Pour le fonctionnement de toutes procédures, on a besoin de moyens humains. C'est ainsi que pour les procédures d'achats on distingue les acteurs suivants avec leurs rôles respectifs :

#### **1.3.2.1 La Direction générale**

Toutes direction digne de ce nom se doit de définir une stratégie tenant compte de la politique des achats afin que cette dernière participe à la compétitivité globale de l'entreprise. Cette politique des achats doit être constituée de :

##### **a) La politique produit**

Elle s'inscrit dans le cadre d'une description technique à l'aide de cahiers de charges permettant l'homogénéisation et l'harmonisation des différents types de produits, prestations ou services achetés.

##### **b) La politique fournisseur**

La politique de l'entreprise en matière de relations fournisseurs va dans le sens d'une fidélisation de ceux-ci. Pour ce faire la relation créée par cette politique doit être gérée à l'aide d'un système de mesure de performances du panel fournisseurs existant ou futur.



**c) La politique de communication**

Elle s'exerce à deux (2) niveaux :

- en interne, où les clients internes sont l'ensemble des départements de l'entreprise ;
- en externe, dans la gestion de la relation avec les fournisseurs.

**d) La politique de ressources humaines**

Afin de mener à bien toutes les missions qui leur seront confiées il est important que les acteurs de la procédure achats aient les qualités suivantes : la compétence, la crédibilité, le discernement, l'indépendance, la responsabilité.

**e) La politique qualité**

Dans les grands groupes il est important que les acteurs des achats s'engagent à mettre le processus achats sous assurance ISO 9001 : 2000 qui spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité. Même si cette obligation n'incombe pas systématiquement aux petites entreprises où la procédure achat n'est pas développée, il est important d'exiger la qualité lors de l'achat.

Pour pouvoir définir la politique des achats, la direction générale tient compte :

- de la typologie des besoins nécessaires à son fonctionnement ;
- des contraintes internes;
- des contraintes externes connues de son ou de ses marchés produits ou fournisseurs.

Dans certaines entreprises, la notion de politique achat peut ne pas exister. Il est alors nécessaire pour l'acheteur ou la fonction achats de :

- se définir une orientation générale ;
- se fixer un ou plusieurs objectifs.

La mise en place d'un tel dispositif donne ainsi un sens aux actions de l'entreprise et permet de mesurer ultérieurement les améliorations et les progrès.

**1.3.2.2 Le contrôle de gestion.**

Le contrôleur de gestion vérifie si l'achat qui doit être effectué est prévu dans le budget. Normalement, une demande d'achat ne devrait se muer en commande ferme qu'après l'avis du contrôleur de gestion ou du responsable du pilotage du budget.

### **1.3.2.3 Les acheteurs**

Ce sont les responsables des achats au sein de l'entreprise. Ils sont chargés du traitement des demandes d'achats, de la consultation, de la négociation et de la commande.

### **1.3.2.4 Le fournisseur**

Le fournisseur après acceptation des termes de la commande est chargé de son exécution dans les délais prévus et au prix convenu.

### **1.3.2.5 Le magasinier**

Le bien facturé et livré par le fournisseur est stocké par le magasinier ou dans certains cas, consommé immédiatement.

### **1.3.2.6 Le comptable**

Il est chargé de l'enregistrement des informations comptables relatives aux opérations.

### **1.3.2.7 La trésorerie**

Elle est chargée du règlement des factures des fournisseurs.

Pour que tous ces acteurs sachent comment mener à bien leur missions tout en respectant les différents contrôles mis en place, il est vital de concevoir un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises contiendra l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise d'où le manuel de procédures.

## **1.3.3 Le manuel de procédures d'achat**

Selon MIKAËL (2009 : 132), « Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuit 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 ».

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

- la tâche à faire (quoi) ;

- le niveau de responsabilités (qui) ;
- les différentes étapes de traitement (quand) ;
- les lieux de réalisation (où) ;
- le mode d'exécution (comment).

Le manuel de procédures permet entre autres :

- d'expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise ;
- de sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne permanent ;
- de favoriser l'harmonisation des modes d'exécution des tâches en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui en l'absence de manuel dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise mais aussi de la nature des opérations ;
- de former le personnel ;
- de 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 ou de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes ».

Le manuel de procédures comme son nom l'indique est donc un document qui décrit les différentes procédures suivant chaque processus de l'entreprise. Quelles sont alors les procédures appliquées dans le cas du processus achat ?

#### **1.4 Les méthodes et procédures d'achats**

Selon BARRY (1994), BOUVIER (1990), et BRUEL (1998), le processus d'achat peut être décomposé en plusieurs étapes à savoir :

- expression des besoins ;
- passation de la commande ;
- réception des biens ;
- stockage ou mise en consommation ;
- réception de la facture ;
- traitement de la facture et comptabilisation ;
- règlement de la facture et comptabilisation.

### **1.4.1 Méthode d'achats par commande**

Les achats par commande représentent les cas d'achats les plus fréquents.

#### **1.4.1.1 Prévision des dépenses**

Les dépenses relatives aux achats doivent être prévues dans le budget annuel de l'entreprise. La part du budget consacrée à la fonction achat doit être en adéquation avec la politique générale des achats. Ce rôle incombe au contrôleur de gestion ou au responsable du budget aussi bien au niveau de la préparation du budget que dans son exécution.

#### **1.4.1.2 Expression et justification du besoin**

Bien que prévu dans le budget, avant d'être engagé, le besoin doit être exprimé et matérialisé par la demande d'achat (DA). Le support de la DA est imprimé, pré-numéroté, tiré d'un carnet souche, signé par les utilisateurs en quatre (4) exemplaires :

- la première copie est destinée à l'acheteur pour établissement de la commande
- la deuxième est envoyée au fournisseur pour préparer la facture pro forma,
- la troisième est destinée à la comptabilité pour rapprochement,
- la quatrième reste dans la souche pour le demandeur qui en est le premier signataire avant de l'envoyer aux acheteurs pour prospection auprès des fournisseurs.

Cet imprimé doit avoir les composantes suivantes : la date, le numéro de la DA, le département ou service demandeur, la nature du besoin, les visas ou signatures des personnes habilitées.

#### **1.4.1.3 Visa du Contrôle de Gestion**

Après expression du besoin le contrôleur de gestion vérifie si la dépense est prévue et vise si c'est le cas. Il précise également le reliquat disponible sur ladite ligne budgétaire. Au cas où la dépense n'est pas prévue, le contrôleur de gestion obtient l'approbation de la direction générale et prend en considération cet achat dans son budget de l'année à venir, si cette dépense s'avère être nécessaire à l'entreprise.

#### **1.4.1.4 Le choix du fournisseur**

L'article 74 de la Norme ISO 9001 (2008) stipule que : "L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme à ses exigences. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis."

Pour se faire il faut que l'acheteur dispose d'une base de données des fournisseurs comportant :

- la nature du bien ;
- les fournisseurs potentiels et leur identification complète (adresse, identité juridique.) ;
- leurs références ;
- leurs prix (si possible).

Ceci leur permettra de jouer sur la concurrence au maximum et de bénéficier ainsi de moindres prix et des meilleurs produits ou services. Le choix définitif n'est fait qu'après les négociations menées par l'acheteur, dans le but d'arriver au prix considéré comme incompressible par le fournisseur.

#### **1.4.1.5 La commande**

AZAIS-VELY (1998 :99) définit la passation de la commande comme : « l'acte par lequel, l'entreprise s'engage à acheter un produit, un service ou à faire des travaux ».

De toutes les formes possibles de passation de commande à savoir oralement, par lettre de commande, par courrier électronique ou par télex, la bonne pratique reste celle du bon de commande (BC). Le BC est un document pré numéroté qui récapitule les termes de l'offre : produits, tarifs, mode de commandes et de paiement. Il est établi par les acheteurs en quatre (4) exemplaires distribués à l'acheteur, au fournisseur, au comptable, et le dernier reste dans la souche.

#### **1.4.1.6 La réception des articles ou livraison**

Afin que la réception soit faite de façon objective et indépendante, une commission de réception doit être constituée. Selon BOUVIER (1990 :74) cette commission doit être composée du demandeur, de l'acheteur, d'un spécialiste si nécessaire pour vérification de la qualité et du réceptionnaire. La réception est matérialisée par un bon de livraison qui doit être reçue du fournisseur. Un procès-verbal de réception (PVR) ou un Bon de Réception (BR)

établi par l'entreprise doit également matérialiser la réception. Le PVR ou le BR est signé par tous les membres de la commission de réception.

#### **1.4.1.7 Le stockage ou mise en consommation**

Après réception des articles l'entreprise procède soit à sa mise en stocks ou soit à son affectation.

##### **a) Mise en stocks des articles.**

Suite à la livraison du fournisseur, l'entreprise entrepose les articles dans un magasin. L'organisation des différents magasins dépend essentiellement de la taille de la structure, des capacités de stockage qu'il possède et de la décentralisation. Le magasin doit être géré par le gestionnaire de stock qui a pour fonction générale:

- la réception et la préparation des commandes ;
- la gestion des stocks, la bonne tenue et le rangement des outils de gestion ;
- la sécurité et l'entretien de l'entrepôt ;
- l'aide à la préparation des commandes.

De façon spécifique il s'agit pour le magasinier de :

- fournir les produits aux services demandeurs de l'entreprise ;
- recevoir les produits et les stocker ;
- actualiser les fiches de stock ;
- surveiller les niveaux des stocks ;
- trier les stocks périmés ;
- mettre à jour le tableau de consommation ;
- remplir le rapport mensuel ;
- surveiller les niveaux des stocks et adresser si nécessaire une commande d'urgence ;
- inspecter le local de stockage (générateur, insectes, etc.) ;
- mettre à jour les fiches électroniques de stock ;
- procéder un inventaire physique, mettre à jour les fiches de stock ;
- remplir un rapport d'inventaire (liste de périmés, pré périmés, etc.) ;
- évaluer l'état de stock, commande mensuelle moyenne (CMM), des services et aider à soumettre la commande ;
- réévaluer les niveaux de stock minimum et ajuster si nécessaire.

Voici ainsi décrites, les opérations que renferme la gestion de stock.

### **b) Consommation immédiate des articles**

Lorsque les articles ne sont pas destinés au stockage, ils sont affectés dès la réception à leur lieux d'utilisation ce qui est souvent le cas des immobilisations. Afin de pouvoir les identifier et les tracer, ces immobilisations sont codifiées suivant la nature, la marque, le type, N° de série, le lieu d'affectation à partir du code des immobilisations, de la désignation, du fournisseur, de la date d'acquisition ou de mise en service et de la valeur d'achat, l'entreprise constitue un fichier des immobilisations. Ce fichier devra être mis à jour au fur et à mesure que des changements interviendront. L'entreprise devra disposer de :

- bulletin de mutation en cas de changement de l'utilisateur du matériel ;
- bulletin de sortie en cas de cession ou mise à la réforme de l'immobilisation.

#### **1.4.1.8 La facturation**

La facturation est définie comme : « l'acte par lequel l'on présente un document traduisant en terme monétaire la valeur du produit livré » (BRUEL, 1998 :122). La facture matérialise cet acte. Elle est établie par le fournisseur en quatre (4) exemplaires. Le fournisseur le dépose au service courrier puis transmise aux services comptables qui sont tenus d'émarger sur un cahier de transmission. Le service courrier prend soin au préalable, d'y apposer un tampon dateur et de l'enregistrer manuellement ou par saisie informatique si l'entreprise est dotée d'un logiciel de gestion du courrier.

Si l'effectif des services comptables le permet, les factures sont ordonnancées par des sections différentes selon qu'il s'agit de fournitures, de services ou d'immobilisations (investissements).

#### **1.4.1.9 La comptabilisation de la facture**

Un contrôle qualitatif et quantitatif est fait par le comptable en rapprochant le BC au PVR ou au BR. Ensuite elle rapproche le BC à la facture. En cas de concordance entre tous les documents, la comptabilité appose la mention « BON A PAYER » sur la copie originale de la facture et l'envoie à la trésorerie ou à la caisse pour règlement. Sinon, tout écart doit être signalé automatiquement pour rectification.

#### **1.4.1.10. Le règlement**

A l'échéance prévue des fichiers des fournisseurs, le paiement est effectué sur la base du BC, du PVR et de la facture portant mention « BON A PAYER ». Le règlement se fait par caisse ou par bon de caisse suivant que ce soit le caissier ou le trésorier. Sur le titre du paiement doit figurer une signature autorisée et une deuxième signature suivant le montant. Ces signatures doivent figurer sur les souches également. Suite au paiement, la facture et le bon de caisse sont transmis à la comptabilité pour enregistrement.

Les documents originaux sont ensuite regroupés en liasse puis archivés.

#### **1.4.2 Méthode d'achats par appel d'offres**

Parmi les différentes méthodes d'achat celle qui permet aux entreprises de mettre en concurrence les fournisseurs afin de bénéficier d'un meilleur rapport qualité/prix lors de leurs opérations est l'appel d'offre (AO). Selon Caverivière (2007: 55), l'AO consiste en général dans les organisations, en une consultation de fournisseurs, une demande de prix, de cotations ou de devis. Selon lui, «l'appel d'offres consiste à demander par écrit (courrier postal ou électronique, télécopie) ou via des outils d'e-sourcing, à des fournisseurs sélectionnés, les conditions auxquelles ils peuvent satisfaire le besoin qui leur est communiqué».

##### **1.4.2.1 Objectifs de l'appel d'offre**

Pour Becour (1996 :126) et Caverivière (2007: 55), l'AO a pour objectif d'obtenir les biens et/ou services à des conditions compétitives d'achat et en conséquence de diminuer toutes les charges y afférent. L'appel d'offre permet à l'entreprise de sélectionner le fournisseur offrant les meilleures propositions aussi bien du point de vue technique que financier.

##### **1.4.2.2 Types d'appel d'offres**

Cova & al (in Simon & al, 1997:158) et Becour (1996 :128), ont identifié cinq types d'appel d'offres qui son décrit comme suit:

- Appel d'offres ouvert au meilleur prix

C'est un appel d'offres pendant lequel l'acheteur fait le plus de publicité possible. Dès lors, chaque fournisseur intéressé propose une offre fermée. Lors du dépouillement des offres, le choix du fournisseur ne s'effectue que sur le seul critère du meilleur prix. Il dit que



l'application de ce type d'AO est aujourd'hui insignifiante dans les achats publics et n'existe presque plus pour les achats des entreprises privées.

➤ Appel d'offres ouvert au mieux disant

Il suit les mêmes étapes que le premier, à la seule différence que la comparaison des offres se fait ici en se basant sur le rapport des critères qualité et prix. Cette forme d'AO s'applique couramment dans les achats de l'administration publique.

➤ Appel d'offres restreint au meilleur prix

Contrairement aux formes précédentes, celle-ci commence par un appel à candidatures aux fournisseurs. Ensuite, chaque fournisseur intéressé par cet appel déposera son dossier de candidature suivant lequel la présélection sera effectuée. L'acheteur procédera au premier dépouillement sur la base des critères telles que la situation financière, la capacité technique du fournisseur. Il adressera l'AO aux fournisseurs ayant leur nom sur cette liste obtenue. Ceux-ci déposeront leurs offres et le choix de la meilleure offre se fera suivant le critère meilleur prix.

➤ Appel d'offres restreint au mieux disant

Ce type d'AO débute comme l'appel d'offres restreint au moins disant. Et ensuite, le choix s'effectue sur le rapport des critères qualité et prix.

➤ Appel d'offres négocié avec mise en concurrence

Il est aussi appelé AO fermé et est très utilisé dans les achats des entreprises privées ainsi que pour ceux des structures publiques. On dit que dans les conditions normales, il ne doit concerner que les achats de biens et services spécifiques. Dans ce type d'appel d'offres, l'acheteur établit une liste des fournisseurs en interne de l'entreprise sur la base des critères de choix non publiés. Ensuite, il adresse l'avis d'AO aux fournisseurs retenus. Ainsi, il procède à l'analyse des offres reçues sur l'ensemble des critères proches du rapport qualité/prix. Dès lors, il retiendra en général trois fournisseurs de biens et/ ou services pour entamer la phase de négociation sur les différents points de l'offre. L'objectif de l'acheteur dans cette phase est d'arriver à un choix optimal.

### 1.4.2.3 Principales étapes de la mise en œuvre de l'AO

La synthèse des étapes proposées par CAVERIVIERE (2007 :55), LOUBERE (1997:132), Blanchard & al (1999 :64-101), Bouvier (1990:84-86) nous permet de retenir les étapes suivantes comme les principales d'un AO.

➤ Présélection des fournisseurs ou prestataires

Cette étape englobe 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 présélection. Pour Blanchard & al (1999:64) : « la présélection des fournisseurs est une pré-consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs potentiels du marché et d'autre part, de limiter le nombre de fournisseurs auxquels le dossier d'AO (DAO) sera envoyé ». Elle est rarement utilisée par les acheteurs, affirment (Blanchard & al, 1999:64).

➤ Réalisation du dossier ou document d'appel d'offres

La réalisation du document d'appel d'offre (DAO) englobe toutes les opérations de recherche des informations et d'élaboration du dossier d'appel d'offres et sont effectuées par l'acheteur. Selon Blanchard & al (1999:64), le DAO comporte: « l'avis d'AO, la présentation de l'organisation qui émet le DAO, la description sommaire de l'objet de l'appel d'offres, le rappel des grands objectifs de l'organisation dans le cadre de l'achat à effectuer, les critères de choix afin que le fournisseur puisse bien orienter sa réponse, la définition précise et claire de l'adresse du destinataire, la date limite de réception des offres, la validité de l'offre, l'existence de l'organigramme de l'organisation, la description des compétences de l'acheteur, le planning de déroulement du marché, le cahier des charges, la confidentialité de l'avis d'AO pour interdire qu'il y ait sous-traitance de la part d'un fournisseur ».

➤ Envoi du dossier d'appel d'offres

Dans cette étape l'acheteur mets en œuvre toutes les diligences pour envoyer le DAO. Selon Cova & al (in Simon & al, 1997 :158), les opérations d'envoi du DAO aux fournisseurs présélectionnés sont effectuées pour un appel d'offres restreint au mieux disant ou au meilleur prix. Pour ce type d'appel d'offre l'acheteur fait sa publication dans un journal ou un site

internet; les fournisseurs intéressés par l'avis d'AO passeront faire le retrait du DAO dans l'entreprise (Cova & al in Simon & al, 1997 :158).

➤ Réception et conservation des offres

Le gestionnaire des offres reçoit les réponses au fur et à mesure qu'elles arrivent. Blanchard & al (1999:67) disent que : « la réception des offres des fournisseurs doit se faire au jour et à l'heure indiquées dans le DAO ». Ils affirment que : « des restrictions peuvent être accordées aux fournisseurs qui effectueront les offres en retard si l'acheteur les considère pertinentes » (Blanchard & al, 1999:67). Les offres doivent être conservées jusqu'au jour du dépouillement. Selon Bouvier (1990), l'enveloppe contenant les offres doit être scellée et porter une marque qui permet de la distinguer d'un autre courrier.

➤ Comparaison des offres ou dépouillement et attribution du marché

Cette étape constitue la dernière de l'AO. L'ouverture des offres se fait en séance publique et les soumissionnaires qui le désirent peuvent y participer. Après l'ouverture il doit être créé une commission chargée d'analyser les offres aussi bien du point de vue technique (qualitatif) que financière (quantitatif).

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de cerner les notions liées à l'audit en général, de connaître les objectifs et l'importance que revêt les achats pour l'entreprise, et de comprendre comment les achats sont organisés. Dans le chapitre qui suivra nous verront comment l'audit des procédures du processus achat se déroule de façon théorique.

## **CHAPITRE II : AUDIT DES PROCEDURES DU PROCESSUS ACHAT**

Il existe autant d'audits opérationnels que de processus dans l'entreprise car selon le sens étymologique du terme il s'agit d'audit des « opérations ». L'objectif de ce type d'audit est d'apprécier le degré de maîtrise des opérations et activités en vue de leur optimisation et d'exprimer une opinion responsable et indépendante sur la base de référentiel bâti autour des critères de régularité, fiabilité et efficience. Ainsi défini, il s'apparente singulièrement à l'audit interne. Si il y a autant d'audit opérationnel que de processus dans l'entreprise et que l'achat est un processus de l'entreprise, l'audit des procédures du processus achat n'est autre qu'un audit opérationnel.

### **2.1. Définition de l'audit des achats**

Selon le glossaire des achats et de l'acheteur public(2014) l'audit des achats est défini comme : « l'ensemble de procédures et de méthodes de contrôle visant à comparer la situation existante de la fonction et du processus achats par rapport aux référentiels existants, internes et externes. L'audit est mené de manière professionnelle et indépendante ».

Quelles sont donc les objectifs visés à travers l'audit des procédures du processus achats.

### **2.2. Objectifs de l'audit des procédures du processus achat**

Sans un contrôle efficace, il est certain que les efforts de l'entreprise sont voués à l'échec. Pour rendre les investigations efficaces, il paraît nécessaire de procéder régulièrement à leur évaluation. Dans cette hypothèse, il semble pertinent de s'intéresser à l'évaluation du cycle achat fournisseur puisque les achats ont un coût et les délais accordés par les fournisseurs constituent un levier important pour une bonne gestion de la trésorerie et par voie de conséquence pour l'évaluation des procédures d'achat. Afin que cette évaluation soit efficace l'objectif de l'audit sera de :

- s'assurer de l'efficacité des procédures et du dispositif de contrôle interne en place ;
- s'assurer de la maîtrise et de la mise en application effective de ces procédures.

### **2.3. Conduite d'une mission d'audit du processus achat**

S'inscrivant dans le cadre d'une mission d'audit interne, notre démarche consistera à adapter les étapes générales de l'audit interne au domaine des achats.

Selon RENARD (2010), BERTIN (2007), P.SCHICK (2010), les étapes d'une mission d'audit interne peuvent être résumées comme suit :

- phase d'initialisation ;
- phase de préparation ;
- phase de lancement ;
- phase de conduite des vérifications ;
- phase de conclusion ;
- phase de suivi ;

### **2.3.1. Phase d'initialisation de la mission**

Pour bon nombre d'auteurs, la phase d'initialisation correspond à l'établissement et à la validation de l'ordre de mission. Pour RENARD (2010 :217-218) : « l'ordre de mission étant l'acte de naissance de la mission d'audit, il ne saurait se confondre avec les différentes composantes de celle-ci et constituerait donc à lui seul une phase initiale, une « phase zéro » en quelque sorte. Il formalise le mandat donné par la direction à l'audit interne ». Quant à son contenu P.SHICK (2010 :81) dit qu'un ordre de mission doit comprendre l'objet de la mission, une brève description de la mission, la date de début et la durée prévisionnelle de la mission, les demandeurs ainsi que les destinataires.

Pour l'audit des procédures du processus achat, la phase d'initialisation n'est autre que l'ordre de mission donnant naissance à la mission.

### **2.3.2. Phase de préparation de la mission**

Selon la norme 2200 (IFACI, 2009): « les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées »

Cette phase se résume donc à la prise de connaissance de l'entreprise et des procédures d'achat, à l'identification et à l'évaluation des risques liés à chaque procédure.

#### **2.3.2.1. Prise de connaissance des procédures d'achats**

Cette étape permet de bien cerner la mission. Selon RENARD (2010 :224) : « Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités

que l'on doit auditer. Cette prise de connaissance doit être organisée ». Elle doit permettre à l'auditeur de se familiariser avec la structure qui doit être auditée.

Pour s'assurer d'avoir une bonne compréhension des procédures d'achat et des dispositifs de contrôle interne mis en place, l'auditeur procèdera à un test de conformité. Les tests de conformité réalisés sur la base d'un échantillon aléatoire permettront de mettre en évidence les risques couverts et les risques non couverts.

Dès que cette prise de connaissance a été menée à bien, l'auditeur dispose de données sérieuses sur les risques majeurs liés aux procédures d'achat.

### **2.3.2.2. Identifications et évaluations des risques liés aux procédures d'achat**

Selon la norme 2210 (IFACI, 2009): « l'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation ».

Cette étape consiste donc à répertorier et à définir le mieux possible les risques liés aux procédures d'achat dans la perspective de les mesurer, de les suivre et de les contrôler. Elle est matérialisée par le tableau des risques. Selon P.SCHICK (2010 :83) : « le tableau de risques sert de guide tout au long de déroulement de la mission ».

Après toutes ces préparations, vient l'étape où l'auditeur se rend sur le terrain.

### **2.3.3. Phase de lancement de la mission**

Cette phase est marquée par l'analyse des procédures d'achat de l'organisation, la fixation des grandes lignes de la mission avec les audités et l'établissement du programme de vérification.

#### **2.3.3.1. Réunion d'ouverture**

Cette phase marque le lancement officiel de la mission dans l'entité concernée. Selon IGALENS & al. (2010 :119), cette réunion cherche à atteindre trois objectifs :

- permettre aux auditeurs et aux audités de se connaître et établir entre eux un climat de confiance ;
- installer l'équipe d'audit et confirmer les objectifs de la mission ;
- répondre aux questions : lever les incompréhensions et réduire les craintes.

Pour ce faire P.SCHICK (2010 :85) cite les composantes clés de la réunion d'ouverture qui sont entre autres :

- présenter l'équipe aux responsables audités ;
- présenter le but et la politique du service d'audit interne ;
- expliquer les raisons et les circonstances de la mission ;
- exposer la chronologie des aspects abordés ;
- mettre en place la logistique nécessaire à la conduite de la mission.

Cette réunion permet de confirmer les objectifs de la mission, de réduire les craintes des audités et de lever les incompréhensions. A partir du tableau des risques liés aux procédures achats préalablement établi les auditeurs élaborent le tableau des forces et faiblesses apparentes.

#### **2.3.3.2. L'analyse des forces et faiblesses**

Selon l'auteur P.SCHICK (2010 :85) : «l'élaboration du tableau d'analyse des forces et faiblesses apparentes consiste en la mise en parallèle des forces et faiblesses recensées dans l'organisation avec les finalités de contrôle interne recensées précédemment au niveau du tableau des risques ».

Du tableau des forces et faiblesses apparentes découlent le rapport d'orientation.

#### **2.3.3.3. Le rapport d'orientation**

C'est un document qui synthétise les conclusions que l'auditeur a pu faire sur les zones de risques, les difficultés envisagées ; rappelle les objectifs généraux et spécifiques et définit la nature et l'étendue des travaux à réaliser.

#### **2.3.3.4. Le programme de vérification**

Le programme de vérification précise le nombre et la nature des contrôles et des tests à réaliser. Le programme de vérification est formalisé par un ensemble de documents qui doivent être établis en cohérence avec les objectifs de la mission présentés dans le rapport d'orientation.

### **2.3.4. Conduite des vérifications**

C'est l'étape de la formalisation des travaux de contrôle, de l'élaboration de la fiche d'audit et de la formulation des recommandations.

#### **2.3.4.1. La formalisation des travaux de contrôles**

Sur la base du programme de vérification préalablement établi, l'auditeur initialise les feuilles de couverture qui donneront lieu à un ensemble de vérifications sur les procédures d'achat.

Pour BERTIN (2007 :43) : « c'est une étape faisant appel à des techniques (interviews, observation physique, sondages, examen analytique, narration, « flow chart », grille d'analyse des tâches) ». Après la mise en œuvre de toutes ces techniques sur le terrain lors des vérifications P. SCHICK (2010 :87) dit que : « Le détail des travaux réalisés est formalisé par les auditeurs sur les papiers de travail qui constitueront les preuves qui étayeront les conclusions de l'audit et servent à finaliser les feuilles de couverture. »

Les feuilles de couverture qui révèlent des dysfonctionnements donneront lieu à l'établissement d'une Fiche d'Audit et de Recommandations (FAR).

#### **2.3.4.2. La fiche d'audit et recommandations**

P.SHCICK (2010 :87) donne les caractéristiques d'une FAR en ces termes : « Une FAR permet de caractériser le dysfonctionnement par :

- des faits constatés servant de preuves (pas de jugement ou de supposition) ;
- des causes logiques ou historiques (pas de constat ponctuel) ;
- des conséquences mesurées ou estimées (risques avérés ou potentiels) ;
- un problème synthétisant de façon complète et percutante le dysfonctionnement ;
- une recommandation (ou plus précisément une proposition de recommandations).

Aux termes de ces travaux, l'auditeur formalise ces conclusions dans un document appelé projet de rapport.

### **2.3.5. Rédaction des conclusions**

A la fin des travaux sur le terrain, l'auditeur doit faire la synthèse des conclusions retenues dans un projet de rapport. Ce projet de rapport devra faire l'objet d'une validation



lors d'une réunion avec les audités car la norme 2400 (IFACI, 2009) stipule que : « les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission ».

Cette phase est composée du projet de rapport, de la réunion de validation ou de clôture et du rapport d'audit final.

### **2.3.5.1. Projet de rapport**

Le projet de rapport est un document provisoire, conçu par l'auditeur à partir des constats pertinents issus des FAR dont le contenu doit faire l'objet d'une validation générale par les audités lors de la réunion clôture.

Pour P.SCHICK (2010 :89) : « le projet de rapport d'audit est présenté au responsable de l'audit interne, afin d'être validé et doit répondre aux questions:

- les problèmes énoncés sont-ils dans le champ de la mission ?
- les résultats des tests effectués sont-ils probants au regard des dysfonctionnements identifiés ?
- les recommandations sont-elles pertinentes (adaptées aux problèmes à résoudre) ».

### **2.3.5.2. Réunion de validation**

La réunion de clôture tout comme la réunion d'ouverture, se tient dans les locaux de l'entité et réunit les mêmes personnes. Durant cette réunion, l'auditeur présente ses conclusions. Cette réunion doit permettre à l'auditeur de :

- valider le corps du rapport, FAR par FAR ;
- avoir désigné un responsable pour la mise en œuvre de chaque recommandation ;
- avoir obtenu une ébauche de plan d'action (P. SCHICK (2010 :89).

Les différentes remarques et points soulevés sont pris en compte par les auditeurs, qui après avoir rectifiés leurs conclusions, formalisent l'ensemble dans le rapport final.

### **2.3.5.3. Rapport final**

Contrairement au projet de rapport, le rapport final est accompagné d'un plan d'action finalisé. Ce rapport reprend les points forts du système ainsi que les dysfonctionnements répertoriés durant la mission, les recommandations qui ont été proposées et les annexes éventuelles.

### **2.3.6. Phase de suivi du rapport**

La mise en œuvre des recommandations est à la charge des audités. Selon la norme 2500 (IFACI, 2009) : « le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management ».

C'est en ce sens que le suivi du rapport est effectué par le service d'audit interne et suivant les dates prévues dans le plan d'action, une équipe d'audit interne fait le point des recommandations.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de cerner l'intérêt d'effectuer un audit des procédures du processus achat à travers les objectifs à atteindre et de le comprendre en explorant chaque étape depuis la phase d'initialisation jusqu'au suivi des recommandations.

Dans le chapitre suivant nous présenterons les différents outils que nous aurons à utiliser sur le terrain ainsi que le modèle d'analyse.

### **CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Avant l'exécution de toute mission il est important de définir la méthodologie, d'approche. Cette méthodologie fera l'objet de notre étude dans ce chapitre.

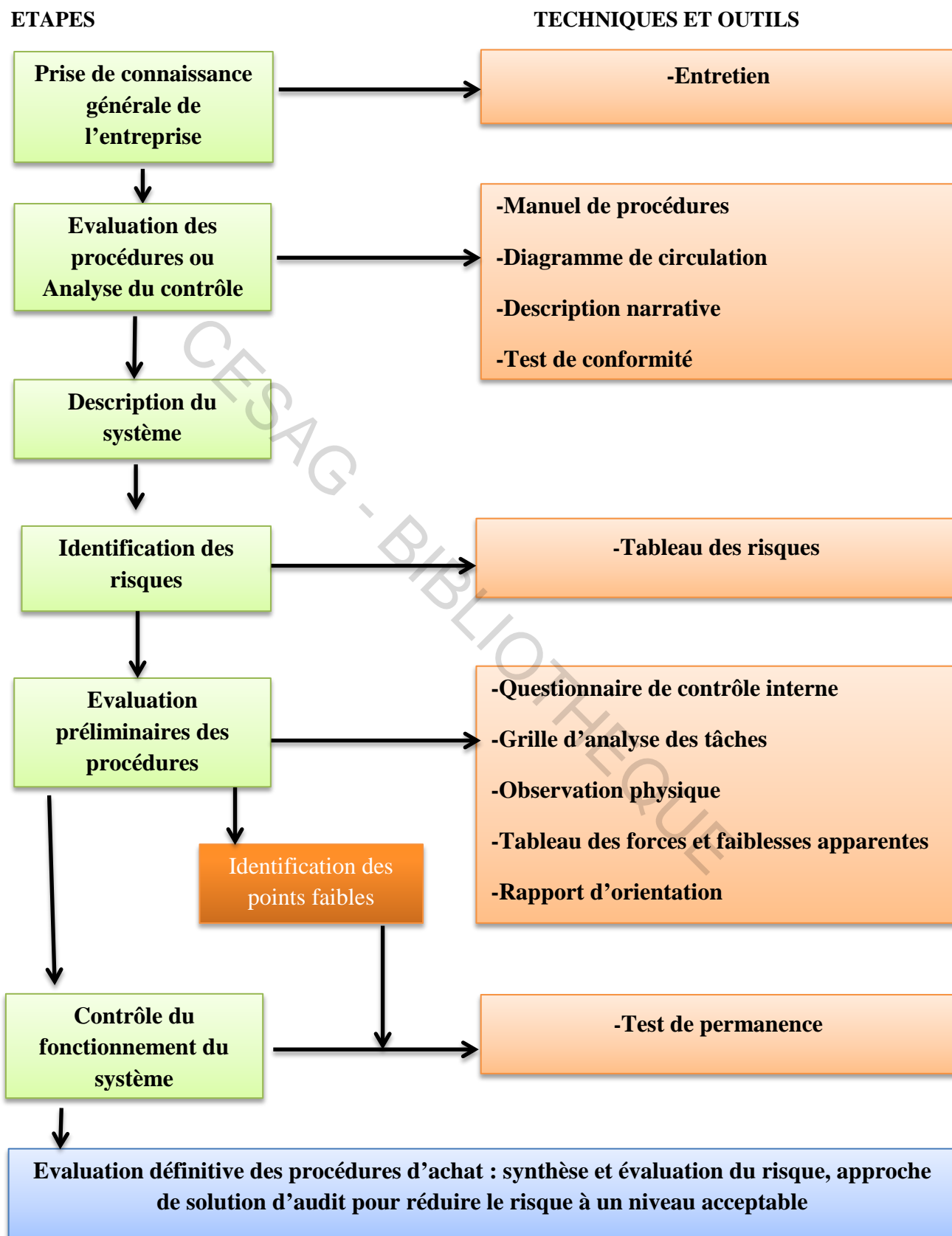
#### **3.1. Modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse est la représentation schématique de la démarche scientifique de l'étude et de la résolution théorique du problème identifié. Il consistera ici en la déclinaison des différentes étapes, phases et outils nécessaires à l'atteinte de notre objectif d'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**MODELE D'ANALYSE DE L'AUDIT DES PROCEDURES DU PROCESSUS D'ACHAT**

**Figure 3 : MODELE D'ANALYSE**



Source : nous même

### **3.1.1. Prise de connaissance de l'entreprise**

Cette phase constitue un préalable à chaque mission, elle permet de connaître le contexte dans lequel évolue l'entreprise, et donne des informations précises sur son organisation. Cette étape donne lieu à la constitution d'un dossier permanent de l'auditeur, qui contient les informations nécessaires à la prise d'une connaissance générale de l'entreprise afin de mieux conduire la mission. Pour cela nous utiliserons les entretiens.

### **3.1.2. Evaluation des procédures ou Analyse du contrôle interne**

Cette deuxième phase consistera à retracer les différentes étapes que l'auditeur doit suivre afin d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en œuvre. Ces étapes sont :

#### **3.1.2.1. Description du système ou prise de connaissance des procédures**

Dans cette étape nous chercherons à connaître et à comprendre les procédures appliquées par l'entreprise. Nous aurons donc besoin des documents suivants:

- du manuel de procédures ;
- de la description narrative ;
- et des tests de conformité ;

#### **3.1.2.2. Evaluation préliminaire des procédures**

L'objectif à cette étape est de s'assurer de la fiabilité du dispositif du contrôle interne mis en place par l'entreprise en décelant les forces théoriques et les faiblesses de conception. Il sera utilisé à cet effet :

- le questionnaire de contrôle interne
- la grille d'analyse des tâches
- le tableau des forces et faiblesses apparentes
- l'observation physique

#### **3.1.2.3. Le contrôle de fonctionnement du système**

L'objectif de cette étape est de s'assurer que les forces identifiées lors de l'étape précédente sont effectivement appliquées. L'auditeur fait ces vérifications à travers le test de permanence.

#### **3.1.2.4. L'évaluation définitive des procédures**

Dans cette étape l'auditeur consigne les forces appliquées, les faiblesses d'application et de conception dans son document de synthèse en formulant pour chaque faiblesse des recommandations afin de réduire le risque à un niveau acceptable.

### **3.2. Outils et techniques de collectes et d'analyse de donnée**

Pour mener à bien sa mission sur le terrain, l'auditeur dispose de plusieurs outils et techniques.

#### **3.2.1. Procédures d'échantillonnage**

Pour s'assurer de la fiabilité des procédures d'achats, nous avons collecté des informations essentiellement auprès des services de comptabilité et des moyens généraux. Ces services sont assez représentatifs dans la mesure où tous les achats sont centralisés. La collecte des données a été faite par la recherche de pièces probantes pour valider les différents tests, et par l'administration directe des questionnaires. Afin que le choix des échantillons soit représentatif et que les montants soient significatifs nous sélectionnerons quinze (15) opérations dont les montants sont supérieurs ou égaux à trois cent mille (300 000) FCFA pour chaque mois.

#### **3.2.2. L'entretien**

Les entretiens que nous avons effectués ont porté sur la compréhension des procédures mises en œuvre dans l'exécution des différentes tâches au sein de la structure auditée. Pour cela, nous nous sommes fait décrire tous les aspects que nous n'avons pas pu comprendre par le personnel du département administratif et financière.

#### **3.2.3. L'analyse documentaire**

C'est un outil de collecte et d'analyse de données. Il nous a permis de comprendre l'organisation, le fonctionnement et l'environnement de l'UASen-Vie d'une façon générale et plus particulièrement de comprendre les procédures liées au processus achat de l'entité en question. Il nous a été d'autant plus efficace lors de l'évaluation des différentes procédures. Pour cela nous avons consulté :

- le manuel de procédures
- les statuts

- les textes portant sur la création de la structure auditée.

#### **3.2.4. Le questionnaire**

Le questionnaire de contrôle interne est essentiellement constitué de questions fermées et conçues de telle sorte que les réponses aux différentes questions se fassent par « oui » ou par « non ». Les questions dont les réponses sont « oui » constituent des forces et celles dont les réponses sont « non » constituent des faiblesses.

#### **3.2.5. La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches nous a permis d'apprécier la conception du système de contrôle interne mis en œuvre surtout en matière de fonctions incompatibles. Les entretiens avec les différents intervenants dans ce cycle ont aidé à remplir cette grille.

#### **3.2.6. L'observation physique**

Selon un proverbe chinois, « un coup d'œil direct vaut mille raisonnements subtils ». L'observation permet une vision multi dimensionnelle de l'objet et dans l'espace en rapport avec son environnement. Elle intervient surtout au niveau de la gestion des stocks. Le but est de s'assurer que par rapport aux bonnes pratiques et aux procédures décrites, les risques liés à la gestion de stock sont maîtrisés.

#### **3.2.7. Tableau des forces et faiblesses apparentes**

Le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet d'hierarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation (LEMANT, 1995: 63). A cet effet, le tableau des forces et faiblesses nous a permis d'identifier les forces à tester lors de la phase de vérification et les faiblesses du système.

#### **3.2.8. Les outils bureautiques**

Les outils bureautiques tels que Microsoft Word, Excel et internet ont été utilisés lors du traitement des données qu'on a eu à recueillir sur le terrain.

Cette méthodologie de recherche nous a permis d'orienter nos actions en vue de mener à bien l'audit des procédures du processus achat dans sa phase pratique.

### **Conclusion de la première partie.**

A travers cette première partie, nous avons étudié les points essentiels suivants :

- définition des concepts fondamentaux liés au processus achat ;
- organisation des procédures du processus achat ;
- les différentes étapes d'une mission d'audit des achats ;
- les outils d'analyse et de collecte nécessaires à l'exécution de la mission d'audit.

Cette revue de littérature nous a permis de comprendre l'organisation de la fonction achat ainsi que les étapes théoriques d'une mission d'audit des procédures du processus achat. Après avoir développé ces aspects théoriques, nous verrons les aspects pratiques au sein de l'UASen-Vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **PARTIE II - CADRE PRATIQUE**

## **INTRODUCTION**

Dans cette partie pratique, nous présenterons dans un premier temps l'UASen-Vie, son département administratif et financier où nous avons eu à effectuer notre mission, nous présenterons ensuite les procédures d'achat que nous auditerons, et nous terminerons par la mise en place de recommandations pour l'amélioration de ces procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE4:PRESENTATION DU DEPARTEMENT ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE L'UASEN-VIE**

Ce premier chapitre de notre partie pratique sera consacré à la description de l'existant. Afin de mieux comprendre le fonctionnement des procédures de l'UASen-Vie il est indispensable de cerner le cadre dans lequel elle s'inscrit. Dans cette perspective nous présenterons de manière générale l'UASen-Vie à travers sa mission, ses structures et son organisation ainsi que les activités qu'elle mène.

### **4.1. Présentation générale de l'UASen-Vie**

Présente depuis 1986 au Sénégal sous le nom de CSAR (Compagnie Sénégalaise D'assurance Réassurance) Vie puis rachetée en 1996 par le groupe SUNU, elle a été rebaptisée Union des Assurance du Sénégal-Vie (UASen-Vie). Elle est donc devenue l'une des quinze (15) filiales de SUNU, qui est un groupe africain d'assurance présent sur huit marchés de la zone CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'assurance).

#### **4.1.1. Mission et valeur de l'UASen-Vie**

L'UASen-Vie a pour mission d'offrir à sa clientèle une protection globale face à l'avenir. Pour réaliser cette mission elle a pour valeur d'être fidèle à l'éthique de l'assurance qui repose sur les principes d'équité, de solidarité et de respect des engagements.

#### **4.1.2. Les produits de l'UASen-Vie**

L'UASen-Vie est spécialisée dans les produits d'assurance vie. De ce fait elle offre toute une gamme de produits qui sont différenciés suivants qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises. Ainsi donc on a résumé dans le tableau 2 les différents produits qu'elle offre:

**Tableau 2 : Produits proposés par UASen-Vie**

<p><b>Aux particuliers</b></p>	<p><b>Assurance Temporaire Décès</b>, pour se protéger et protéger sa famille des aléas de la vie</p> <p><b>Plan de Prévoyance</b>, pour disposer d'un complément de retraite et d'une protection personnelle</p> <p><b>Assurance Education</b>, pour garantir l'avenir de ses enfants en leur facilitant leur insertion dans la vie active</p>
<p><b>Aux entreprises et administrations</b></p>	<p><b>Plan de Prévoyance Retraite</b> afin de faire bénéficier à ses employés de compléments de retraite venant en sus des régimes classiques et de protections sociales</p> <p><b>Assurance Collective Protection Sociale</b> pour faire bénéficier à ses employés d'un capital en cas d'invalidité totale et permanente et à leur famille d'un capital en cas de décès du collaborateur</p> <p><b>Assurance Indemnité Fin de Carrière (IFC)</b> pour garantir à ses employés le versement de l'indemnité légale prévue lors du départ à la retraite et calculée conformément à la convention interprofessionnelle, et permettre à l'entreprise en même temps de bénéficier d'avantages fiscaux.</p>

Source :UASen-Vie, Document de présentation des produits.

#### 4.1.3. Organisation de l'UASen-Vie

L'UASen-Vie est une société anonyme de droit privé régie par les actes uniformes de l'OHADA et le code CIMA. Sa structure organique répond à l'organigramme présenté en **Annexe 1**. Cet organigramme est de type hiérarchique et fonctionnel. L'UASen-Vie a à sa tête les organes dirigeants qui ont sous leur responsabilité les trois (3) départements ci-dessous :

- Département Technique (DT)
- Département Commercial (DC)
- Département Administratif et Financier (DAF)

#### **4.1.3.1 Organes Dirigeants**

##### **a) Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par l'Acte uniforme OHADA aux assemblées d'actionnaires.

Le CA dispose notamment des pouvoirs suivants :

- il précise les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration;
- il exerce un contrôle permanent de la gestion assurée, selon le mode de direction retenu, par le président directeur général ou par le directeur général ;
- il arrête les comptes de chaque exercice.

Il est dirigé par un Président dont les responsabilités et attributions sont les suivantes :

- présider les réunions du CA et des assemblées générales ;
- veiller à ce que le conseil d'administration assume le contrôle de la gestion de la société confiée au directeur général (approbation du budget, arrêté des états financiers, seuils d'approbation de certains engagements, etc.) ;
- préparer l'ordre du jour et arrêté l'ordre du jour des réunions du CA convoquées par lui ;
- donner avis aux commissaires aux comptes de toutes les conventions autorisées dans le délai d'un (1) mois à compter de leur conclusion.

##### **b) La Direction Générale**

La direction générale assure la gestion de la société. Elle a pour rôle d'exécuter le plan opérationnel de la société ainsi que le budget y afférent conformément aux orientations définies par le CA. Elle coordonne les activités des différents départements.

La Direction Générale a pour mandat d'exécuter le plan opérationnel de la société ainsi que le budget y afférent conformément aux orientations définies par le Conseil d'administration. Elle est chargée de :

- représenter la société vis-à-vis des tiers, y compris tous déplacements à l'étranger requis pour l'atteinte des objectifs fixés à la société ;
- diriger l'ensemble des activités de la société, d'en assurer le suivi et le contrôle, ainsi que d'informer le CA sur les résultats et de lui proposer des prévisions ;
- préparer les budgets et les rapports d'activités et ou de gestion ;
- fournir toutes les informations utiles et réglementaires au CA, y compris le rapport de gestion périodique ;
- engager toutes les dépenses dans la limite des autorisations budgétaires et des objectifs assignés à la société ;
- soumettre à l'autorisation préalable du CA, tout engagement (aval, cautions, garanties) dont le montant ainsi que la durée seront fixés par le CA ;
- veiller à la bonne sauvegarde du patrimoine de la société ;
- s'assurer de la régularité des opérations financières et du respect des procédures ainsi que de veiller à la mise à jour des manuels de procédures et règlements internes.

#### 4.1.3.2 Les départements de l'UASen-Vie

##### a) Le Département Technique

Il est chargé de la préparation des tableaux de reporting mensuel et des tableaux de bord. Il est composé du :

- service encaissements et rapprochements ;
- service bancassurance ;
- service police individuelles ;

Le DT est chargé principalement :

- de préparer les tableaux de reporting mensuel à envoyer au Siège ;
- de préparer les tableaux de bord trimestriels (Visées) de l'année conformément aux normes du Groupe SUNU ;
- de préparer les cessions trimestrielles en réassurance et le récapitulatif des cessions à transmettre au Gestionnaire du Pool SUNU ;
- d'établir le dossier d'inventaire : contrôle et validation des provisions mathématiques, compte de Participations aux bénéfices, état C1 du Code CIMA, états annuels du groupe SUNU, rédaction du rapport de l'actuaire, compte annuel de réassurance etc ;

- d'analyser les résultats techniques et proposer les mesures correctives nécessaires ;
- d'élaborer les propositions d'assurance Groupe en relation avec le Responsable Commercial ;
- de la conception des nouveaux produits (note technique, fiche concept, conditions générales) ;
- s'assurer que les dossiers produits sont complets (visas) conformément la norme NS9 du Groupe SUNU ;

#### **b) Le Département Commercial**

Il est chargé de la mise en œuvre et de la réalisation de la politique commerciale définie par la Direction Générale. Il est constitué du service réseau commercial individuel.

Le DC est chargé principalement :

- de mettre en œuvre et réaliser la politique commerciale définie par la Direction Générale ;
- d'animer, organiser, coordonner, gérer et contrôler l'activité et le suivi de la force de vente surtout au niveau de la bancassurance (formation, challenge, visites,...) ;
- d'assurer le suivi de l'ensemble contrats collectifs en portefeuille et veillé à ce que tous les engagements pris soit bien respectés en relation avec la Direction Générale.

En relation avec le DT, il doit :

- assurer le suivi des appels de primes et veiller à leur recouvrement ;
- d'analyser les résultats (chiffre d'affaires, prestation,...) de manière périodique et proposer les mesures correctives nécessaires en relation avec la Direction Générale ;
- d'élaborer des plans de prospection et les soumettre à la Direction Générale ;
- d'assurer le suivi des projets commerciaux de bout en bout ;
- de recueillir les informations à remettre au DT pour les cotations.
- de créer une relation de confiance avec les clients Grands Comptes et développer les opportunités.

La section suivante fera l'objet de la présentation du DAF à travers la définition de son rôle de son organisation et de ces moyens humains.

## **4.2. Le Département Administratif et Financière**

Le DAF a à sa tête le Responsable Administratif et Financier (RAF) qui supervise, organise et coordonne les services administratifs, comptables et financiers tout en veillant au respect des cadres légaux ou conventionnels. Afin de mener à bien cette mission, l'UASen-Vie, suivant ces attentes, a défini les attributions de leur DAF.

### **4.2.1. Attributions du DAF**

Le DAF est chargé principalement :

- de la planification, de la supervision et de la réalisation de tous les travaux comptables, et passation d'écritures d'inventaire ;
- de la gestion des moyens généraux ;
- de l'établissement des états financiers et réglementaires conformes à la réalité financière de la société ;
- de l'élaboration de la politique financière de la société ;
- de la gestion des opérations de placement sous l'autorité du Directeur Général ;
- de faire le compte rendu périodique des activités ;
- de l'analyse de la balance et du grand livre mensuel afin d'identifier les éventuelles erreurs et d'assurer les rectifications nécessaires ;
- de la vérification des analyses de comptes, des rapprochements bancaires et de l'apurement des écritures en suspens ;
- de la validation des déclarations fiscales (Impôts indirects, impôts fonciers, impôts sur les salaires, etc.) ;
- de l'établissement des tableaux de bord conformément aux usages et procédures en vigueur dans le groupe SUNU ;
- de la validation de la paie du personnel ;
- de la gestion de la relation avec les banques et autres institutions financières ;
- de l'administration du Personnel.

### **4.2.2. Organisation du DAF**

Afin de pouvoir remplir ces tâches le DAF est décomposé en deux (2) services ayant chacun un rôle à jouer. On distingue :



- le service chargé de la caisse et des moyens généraux : il procède au paiement des rentes aux assurés et se charge de la passation, du suivi et de la réception des biens et services. Il est chargé de la gestion des stocks ;
- le service comptable, chargé de l'administration et de la paie : il est chargé de la gestion comptable et de la paie, de la gestion des placements de l'administration du personnel.

Pour atteindre l'ensemble des objectifs qui lui sont assignés le DAF dispose d'outils et de moyens humains.

#### **4.2.3. Les moyens et outils du DAF**

Afin de mener à bien les missions qui lui sont confiées, le DAF dispose des ressources humaines et d'outils pouvant l'aider.

##### **4.2.3.1. Les moyens humains**

Les ressources humaines dont dispose le DAF sont scindées dans les deux services cités plus haut.

**a) le service comptable, chargé de l'administration et de la paie est composé :**

- d'un comptable chargé de la gestion administrative et de la paie ainsi que des déclarations fiscales ;
- d'un comptable chargé de la journalisation des écritures et de l'analyse des comptes ;
- d'un comptable chargé de la journalisation des états techniques ;
- d'un comptable chargé de la journalisation des écritures de certaines banques et du règlement des prestations.

**b) le service chargé de la caisse et des moyens généraux est composé :**

- du responsable chargé de la gestion et du suivi des moyens généraux ainsi que de la tenue de la caisse et de la saisie des primes espèces ;
- d'un (1) gestionnaire de stocks chargé du contrôle des mouvements du stock.

##### **4.2.3.2. Les outils du DAF**

Pour mener à bien ces missions, le DAF se réfère au manuel de procédures et au code CIMA afin de respecter les réglementations en vigueur. Le service comptable utilise le logiciel SAARI pour la gestion de la comptabilité.

Voici donc présenté la structure ainsi que les différents services où se déroulera notre mission. Nos principaux interlocuteurs seront le personnel du DAF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5 : AUDIT DES PROCEDURES DU PROCESSUS ACHAT DE L'UASEN-VIE**

Ce chapitre qui constitue le socle de note étude sera consacré à l'évaluation des procédures en passant par leur description, puis par l'évaluation préliminaire en distinguant les forces et faiblesses du système et enfin par l'évaluation définitive en testant les forces du système et en formulant des recommandations par rapport aux faiblesses.

### **5.1. Analyse du contrôle interne des achats**

Cette première étape de l'audit consistera en la description des procédures d'achat en vigueur à l'UASen-Vie. A partir de cette description nous évaluerons le contrôle interne en identifiant les forces et les faiblesses du système et en rédigeant un rapport d'orientation qui servira de feuille de route pour la suite de nos travaux de vérifications.

#### **5.1.1. Description du système**

Il sera question dans cette partie de passer en revue les procédures du processus achat de l'UASen-Vie. Ces procédures sont relatives aux achats et aux approvisionnements liés à l'exécution des activités de la compagnie. Il s'agit de la passation directe de commande de biens, services, fournitures, équipement et de travaux ou sur simple consultation, restreinte et de l'emploi de Consultant.

Les procédures que nous avons remarqué sont les suivantes :

- l'expression des besoins ;
- vérification et approbation ;
- la commande ;
- la réception de la commande ;
- traitement et règlement des factures fournisseurs.

Il s'agit dans un premier temps de présenter la procédure de la simple consultation et dans un deuxième temps de décrire la procédure de consultation restreinte.

##### **5.1.1.1. La simple consultation**

Elle concerne les achats dont le montant est inférieur à cinq millions de francs CFA (5 000 000 FCFA)

**a) L'expression des besoins**

Le demandeur exprime son besoin sur le Bon de Commande Interne (BCI : Annexe 2) en deux (2) exemplaires en précisant :

- son nom ;
- la date ;
- l'objet de la demande ;
- la description des articles demandés en précisant la quantité.

**b) Vérification et approbation**

Le responsable du service concerné vise le BCI puis le transmet au Responsable administratif et Financier (RAF) pour visa. Le RAF contrôle le BCI et s'assure que le budget est disponible et qu'il permet d'engager la dépense puis vise. Après visa, il le transmet à la Directrice Générale (DG) pour avis. La DG vise le BCI si elle est d'accord. Sinon, elle la rejette ou la sursoit. Si l'avis de la DG est favorable, la commande est déclenchée par la suite.

**c) La commande**

Après vérification et approbation des BCI, les besoins sont mués en commande en suivant les étapes ci-après :

➤ **Sélection du fournisseur**

Après validation du BCI par la DG, le BCI est transmis au RAF qui à son tour transmet au Responsable de moyens généraux (RMG). Ce dernier consulte au moins trois (3) fournisseurs qui délivrent des factures pro-forma (devis). Parmi ces trois (3) propositions, elle choisit le fournisseur qui répond le mieux à ces besoins en termes de coût et de qualité, puis transmet le BCI, la facture pro-forma du fournisseur choisit en plus des pro-forma concurrentes au RAF pour visa et à la DG pour approbation. Outre cette procédure, il y a certains fournisseurs qui sont en contrat avec l'entreprise ;

➤ **Etablissement du Bon de Commande Externe (BCE : annexe 3)**

Tout achat fait l'objet d'établissement d'un BCE et en particulier, pour tout paiement à effectuer par chèque ou virement quel que soit le montant.

Le RMG établit le BCE en deux (2) exemplaires, sur la base du pro-forma, du devis ou à défaut, sur la base des derniers prix utilisés pour le même achat ou la justification du prix proposé. Les BCE sont pré numérotés et sont transmis au RAF en deux (2) exemplaires ;

➤ **Signature du BCE**

Le RAF vise les deux exemplaires du BCE puis les transmet à la DG pour approbation. La DG vérifie les deux (2) exemplaires du BCE, et vise si elle est favorable. Après signature, un exemplaire de l'original et une copie sont envoyés au fournisseur, avec transmission pour décharge sur la copie ;

➤ **Archivage des BCE**

La copie de l'exemplaire du BCE faisant l'objet d'achèvement de prestation ou de livraison totale de fournitures est oblitéré et classée à la comptabilité. Le deuxième exemplaire est gardé par le RMG pour suivi.

*d) Réception de la commande*

La réception de biens livrés est faite par le RMG et le gestionnaire de stocks. Ils peuvent se faire assister par un comptable et/ou du service demandeur (particulièrement s'il s'agit de réceptions complexes). La vérification de l'exécution des prestations de services incombe au RMG. Toute livraison doit être constatée par la réception d'un Bon de Livraison (BL). La vérification doit porter sur la quantité, la qualité et les spécificités de la commande, par rapport à la pro - forma (devis) reçue préalablement.

Toute livraison non conforme à la commande doit être refusée et fera l'objet d'une note adressée au RAF pour décision. Les livraisons partielles sont acceptées et font l'objet de suivi particulier. Pour les achats consommés, les biens sont transmis au service demandeur par transmission interne.

*e) Traitement et règlement des factures fournisseurs*

➤ **traitement des factures fournisseurs**

Les factures sont reçues au Secrétariat de la Direction Générale. Le fournisseur leur fait parvenir la facture en 2 exemplaires originaux. Cette facture est ensuite transmise au RAF

puis enregistrée dans le registre « Factures arrivées » où un numéro d'ordre interne lui est attribué. A la réception de la facture, le Comptable :

- ✓ vérifie l'existence et la réalité du BCE ;
- ✓ vérifie la conformité de la facture avec le BCE (désignation, quantité, prix unitaire) ;
- ✓ joint le Bon de Livraison (BL) en sa possession à la facture et vérifie leur conformité ;
- ✓ vérifie arithmétiquement les détails et le total de la facture ;
- ✓ procède à l'imputation et à la saisie de la facture suivant la procédure de comptabilisation suivante :
  - réception des états et/ou pièces justificatives;
  - vérification de la liasse des pièces justificatives et établissement de la fiche d'imputation. Le contrôle effectué par le comptable est matérialisé par son visa sur la fiche d'imputation.
  - envoi (fiche d'imputation et liasse des pièces justificatives) au RAF
  - vérification (exactitude des imputations comptables / contrôle arithmétique / exhaustivité et justification des pièces comptables) et approbation de la liasse par le RAF. Le contrôle effectué par le RAF est matérialisé par son visa sur la fiche d'imputation.
  - saisie des écritures ;
  - classement temporaire d'un exemplaire de la facture dans le classeur « A PAYER » ;
  - transmission de l'autre exemplaire de la facture, le BL et le BCE correspondants au RMG pour le suivi des commandes.

A la réception des pièces, le chargé des moyens généraux assure le suivi journalier des commandes au moyen d'un « Registre de Suivi des Commandes ».

➤ **Règlement des factures fournisseurs**

Le comptable prépare les ordres de paiements correspondants aux factures à régler et les vise puis transmet au RAF la liasse complète (Facture + BCI+ BCE+ BL) et l'ordre de paiement pour visa. Par la suite, il prépare le chèque de règlement ou l'ordre de virement correspondant.

Le RAF vérifie la liasse complète (effectue les rapprochements et les contrôles nécessaires), vise l'ordre de paiement, puis transmet la liasse complète, l'ordre de paiement, le chèque de règlement ou l'ordre de virement à la DG.

La DG vérifie le visa du comptable et du RAF sur les ordres de paiement, signe les ordres de virement ou chèques de règlement, retourne la liasse et les moyens de paiement au RAF qui les transmet à la comptabilité qui se chargera du paiement au fournisseur.

La comptabilité fait une copie du moyen de paiement à classer, règle le fournisseur et garde la liasse complète pour classement dans un classeur « FACTURES FOURNISSEURS DEJA REGLEES »

Les achats inférieurs à cinquante mille FCFA (50 000 FCFA) font l'objet d'un paiement en espèces. Au-delà, les factures sont réglées par chèque.

#### **5.1.1.2. La consultation restreinte**

La consultation restreinte ne concerne que les achats dont le montant est supérieur à cinq millions de FCFA (5 000 000 FCFA). Elle se distingue de la simple consultation au niveau de la commande. Les autres étapes étant en tout point identique, nous ne présenterons que l'étape de la commande.

##### ***a) Consultation restreinte des prix***

Après vérification et approbation, la fiche d'expression des besoins est transmise au RAF qui à son tour la transmet au RMG. Ce dernier consulte au moins trois fournisseurs qui délivrent des pro-forma (devis), étudient les pro-forma par rapport aux quantités et spécifications demandées sur le BCI puis transmet la liasse (BCI et factures pro formas) à la commission pour dépouillement.

##### ***b) Dépouillement des offres***

Une Commission interne de dépouillement des offres est constituée. Elle est composée du RAF, d'un représentant du département technique et du département commercial. Cette commission se charge :

- de procéder au choix des fournisseurs à retenir ;

- de rédiger un procès-verbal intitulé « PV de Jugement des Offres » ;
- de consigner les résultats de la consultation de prix dans le « PV de Jugement des Offres » ;
- de signer le « PV de jugement des offres ».

La proposition retenue accompagnée du « PV de jugements des offres » est soumise à la DG pour approbation. Après le choix du fournisseur viennent les étapes de la commande, du suivie et de la réception de la commande, du traitement et pour finir du règlement de la facture fournisseur.

### **5.1.1.3. Gestion de stock**

Les biens achetés sont ainsi stockés ou distribués automatiquement. La procédure de gestion du stock de l'UASen-Vie est la suivante :

#### **a) Gestion physique**

La gestion physique des stocks de fournitures et consommables est faite par le Gestionnaire des stocks. Le stockage physique des fournitures est fait dans trois (3) grandes armoires fermées à clés.

#### **b) Gestion comptable**

La gestion comptable des stocks est assurée par la comptabilité ; elle sera faite de manière automatisée par le logiciel et ce, sur la base des pièces justificatives de mouvements transmis par le chargé des moyens généraux, telles que bon de livraison et/ou la facture d'achat, le bon de commande interne.

Le comptable passe directement les imputations manuelles sur les copies des factures classées dans le classeur « A PAYER » et procède à l'enregistrement de l'entrée des stocks dans le logiciel SAARI dans le journal des achats.

#### **c) Inventaire**

Un inventaire physique des fournitures stockées est fait systématiquement à la fin de chaque trimestre.



Un inventaire annuel est effectué avant le 31 Décembre de chaque année et le résultat de cet inventaire permet d'établir les régularisations comptables de fin d'exercice en vue de l'établissement des états financiers. L'inventaire est effectué par le RMG et les comptables.

Cet inventaire permet de rapprocher la situation physique avec les fiches de stock détenues par le Gestionnaire de stock, et la situation comptable éditée préalablement par la Comptabilité.

**d) *Mouvements des stocks***

Chaque entrée en stock est enregistrée sur la base des factures et/ou bon de livraison à la réception des achats, par la comptabilité.

Chaque sortie de stocks est exécutée sur la base du BCI rempli et signé par chaque demandeur, et transmise au Gestionnaire de stocks. Tous les mouvements de stocks sont enregistrés dans un classeur de fiches de stocks, tenu en permanence à jour par le Gestionnaire de stocks. Chaque enregistrement de sortie ou entrée de stock est signé par le demandeur et le RMG.

Le gestionnaire des stocks tient de façon manuelle une fiche de stock où il renseigne tous les mouvements de stocks (suite à une demande des fournitures).

**5.1.1.4. Gestion du carburant**

Cette procédure a pour objectif de contrôler et de suivre l'utilisation des véhicules et leur consommation de carburant. Elle s'applique plus particulièrement aux véhicules de liaison de la compagnie. Chaque véhicule de liaison est muni d'un livret de bord permettant de suivre son utilisation, son entretien et sa consommation en carburant.

**a) *Achat des cartes de carburant***

Les cartes de carburant sont achetées sur la base d'un bon de commande signé par la DG. Le rechargement des cartes de carburant est effectué sur une base mensuelle en fonction de la dotation octroyée préalablement par la DG. Cette recharge se fait sur présentation d'une fiche de dotation aux carburants signée par la DG. La carte de carburant du véhicule de liaison est gardée par l'assistante de la DG.

**b) Gestion des cartes de carburant**

Il est tenu un registre de gestion du carburant dans lequel sont enregistrées toutes les entrées en stock (quantités de carburant rechargées chaque mois et affectations et/ou sorties auprès de bénéficiaires) et toutes les sorties ou affectations avec identification du véhicule et de son utilisateur. L'utilisateur du véhicule ou le chauffeur pour les véhicules de liaison doit confirmer la réception de la quantité de carburant en apposant son visa dans le registre.

Avant chaque déplacement, le chauffeur ou l'utilisateur effectue les opérations ci-après, sur le livret de bord du véhicule :

- inscription de la date ;
- inscription de l'objet du déplacement ;
- inscription de la quantité de carburant prise ;
- relève du kilométrage et l'heure au départ.

Au retour du déplacement, le chauffeur du véhicule de liaison :

- inscrit le kilométrage et l'heure à l'arrivée ;
- signe le carnet et le remet dans le véhicule de liaison.

Chaque mois, le Gestionnaire des Stocks :

- prépare un relevé par véhicule de liaison indiquant le kilométrage parcouru et la consommation de carburant du mois ;
- signale les consommations excessives.

**5.1.1.5. Gestion des immobilisations**

Les immobilisations de la compagnie d'assurance comprennent notamment :

- les logiciels et brevets ;
- les aménagements ;
- les installations et agencements ;
- le matériel roulant ;
- le matériel informatique ;
- le matériel de bureau ;

- le mobilier de bureau ;

La gestion de ces immobilisations est confiée au responsable des « Services Généraux ». Toutes les immobilisations de la compagnie seront inventoriées et enregistrées dans le logiciel « SAARI Immobilisations ».

**a) Codification**

La codification d'une immobilisation est nécessaire afin de l'identifier et la suivre facilement. Lorsque le système le permettra, la codification sera effectuée systématiquement dans le cadre des applications informatiques de la compagnie. Le numéro de codification est composé de la désignation du matériel, du nom du département ou il est affecté et le numéro d'ordre du matériel.

**b) Etiquetage et marquage**

Après acquisition, toute immobilisation doit être étiquetée. Le code attribué à l'immobilisation est inscrit sur une étiquette et collée sur l'immobilisation.

**c) Inventaires physiques**

A chaque fin d'exercice, le chargé des « Services Généraux » procède à l'inventaire physique des immobilisations de la compagnie, en collaboration avec le comptable chargé des immobilisations. Cet inventaire fait l'objet d'un PV dûment signé par tous les membres de l'équipe chargée de la réalisation des inventaires.

La Comptabilité et le chargé des « Services Généraux » comparent les inventaires avec les fiches d'immobilisation. En cas de divergence, le Comptable vérifie les dernières mises à jour des fiches d'immobilisation à partir des notes d'affectation. Si la divergence n'est pas résolue à ce niveau, il avise les unités des divergences constatées pour demander les explications nécessaires.

Voilà ainsi décrites, les procédures d'achat, de gestion de stock et de gestion des carburants de l'UASen-Vie. Nous remarquerons que les achats se font surtout au niveau des carburants pour les prospections des commerciaux et leurs déplacements, mais aussi les immobilisations et les fournitures de bureau.

### 5.1.2. Identification des risques

A partir de la description des procédures d'achat nous avons identifié les risques qui y sont liés. L'ensemble de risques répertorié ont été synthétisé dans les tableaux ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 3** : Tableau des risques

Mission d'audit des procédures du processus achat				Année : 2014
Procédure	Opérations	Objectifs de contrôle interne	Risques potentiels	Bonnes pratiques (POCA)
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<i>Prévision des dépenses</i>	S'assurer que les dépenses sont budgétisées	-absence de Prévision des dépenses -pilotage à vue -achats non nécessaires à la marche de l'entreprise -établissement des prévisions de dépenses « au pif » (extrapolation pure et simple des dépenses antérieures)	-élaboration de budget n + 1 en fin d'exercice n par le Contrôle de Gestion en collaboration avec toutes les directions – Arbitrage de la DG
		S'assurer que les dépassements de budget sont autorisés	-dépassements fréquents du budget prévu par manque de vigilance ou par insuffisance notoire des prévisions (erreurs d'appréciation des besoins)  -dépassement budgétaire non autorisé	Visa obligatoire de la Direction Générale sur tous BCI dépassant le budget initial
	<i>Expression du besoin</i>	S'assurer que les BCI sont pré-numérotée et établie par une personne habilitée	Non désignation précise des responsables habilités à signer une BCI	Rubriques du budget affectées à un responsable bien précis (spécimen de signatures)
		S'assurer que le BCI porte les mentions obligatoires	BCI non précis prêtant à confusion	-le BCI doit comprendre, le nom du demandeur, la date, la désignation, la quantité et les particularités du produit.

Mission d'audit des procédures du processus achat			Année : 2014		
Procédure	Opérations	Objectifs de contrôle interne	Risques potentiels	Bonnes pratiques	
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<i>Expression du besoin</i>	S'assurer que les BCI sont autorisées par un supérieur hiérarchique	-achat non nécessaire ou inopportun -achat non autorisé	Signature du supérieur hiérarchique en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat	
	<i>Visa du RAF</i>	S'assurer qu'aucune commande ne peut être lancée sans l'autorisation du RAF	- achat non prévu au budget -lancement de la commande sans autorisation du RAF	Tout BCI, avant de se muer en commande, est visée par le RAF (responsable du budget à l'UASen-Vie) qui précise, à l'occasion, le reliquat sur la ligne budgétaire concernée.	
	<i>Choix du fournisseur</i>		S'assurer de l'existence de critères précis pour le choix objectif des fournisseurs	-Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur. -Considérations personnelles liées à la parenté ou à des relations privilégiées -Marchés de gré à gré	Etablir un panel des fournisseurs à consulter défini collégialement (Demandeur et acheteurs)
			S'assurer de l'existence d'une procédure de mise en concurrence des fournisseurs pour les achats	-Inexistence d'une procédure d'appel d'offres pour les achats importants ou d'une consultation préalable -Inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies	Procédure d'appel d'offres obligatoire au-delà d'un certain seuil Consultation de trois fournisseurs au minimum
			S'assurer qu'il y a une commission pour la sélection des fournisseurs en ce qui concerne les achats dépassant un certain seuil	-Inexistence de la commission	Consultation de trois fournisseurs au minimum

Mission d'audit des procédures du processus achat			Année : 2014	
Procédure	Opérations	Objectifs de contrôle interne	Risques potentiels	Bonnes pratiques
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<b>Choix du fournisseur</b>	S'assurer que les conditions générales d'achats sont écrites et sans ambiguïté	Litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat (délais, spécifications commerciales et/ou techniques) -Conditions d'achat non écrites	-Conditions générales d'achats transcrites in extenso sur la commande ou en annexe -Accusé de réception signé par le fournisseur attestant de son approbation desdites conditions
	<b>Passation de la commande</b>	S'assurer que le BCE est conforme au devis ou à la factures pro forma pour tous les achats	-Factures pro forma non conforme au BCE -Risque d'une livraison non conforme à la commande	Vérification de la conformité entre le BCE et les factures pro forma reçu.
		S'assurer que les commandes sont autorisées par des responsables habilités	-Litige entre le fournisseur et la société -Dépassement budgétaire	Précision des pouvoirs de signatures des commandes
	<b>Réception</b>	-S'assurer que les biens ou service commandés sont identiques en tous points à ceux reçus  Attestation de la réception sur la base d'un bon de réception pré-numéroté	-Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (Attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué) -Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité -Non matérialisation de la réception -Risque de litige avec le fournisseur quant à la qualité et/ou la quantité livrée	-Etablissement d'un BR distinct du bon de commande et du bon de livraison du fournisseur -Approbation contradictoire du BR (demandeur, magasinier et livreur ou chauffeur)  -PV de réception contradictoire dans le cas de services et travaux divers

Mission d'audit des procédures du processus achat			Année : 2014	
Procédure	Opérations	Objectifs de contrôle interne	Risques potentiels	Bonnes pratiques
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<b>Réception</b>	S'assurer de la détection des manquants	-Réception validée en dépit des manquants ou avaries.  -Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur	Etablissement d'un bon d'avaries ou manquants approuvé par le fournisseur (ou le livreur)
	<b>Enregistrements et paiement de la facture</b>	S'assurer que la facture concerne bien l'entreprise	-Facture égarée -Enregistrement de factures étrangères à l'entreprise	-Le secrétariat de la DG doit, apposer le cachet de l'entreprise sur la facture à l'arrivée, après avoir vérifié qu'elle concerne bien l'entreprise. Un numéro d'ordre interne doit être attribué à la facture.
		S'assurer de l'identité parfaite de la facture (Fa), de la commande (BCE) et du bon de livraison (BL) quant aux biens ou travaux facturés (quantités et valeurs identiques).	-Facture non-conforme à la commande (prix, quantité) -Enregistrement de factures dont l'objet est étranger à l'entreprise -Enregistrement de factures fictives ou erronées -Surfacturation suite à des collusions -Erreur de calcul sur la facture	-comparaison systématique entre les trois documents – facture – BCE et BL par le contrôleur de factures indépendant et tampon de validation en plus d'une signature  -contrôles arithmétiques verticaux et horizontaux
		S'assurer de l'imputation comptable correcte et de l'enregistrement correct	-Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires -Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture	-visa de validation des imputations par le chef comptable -comptabilisation exclusive de l'original de la facture
		S'assurer du paiement des factures après l'établissement de l'ordre de paiement du comptable	-paiement de factures fictives (sans objet réel) -paiement de factures erronées	Signature de l'ordre de paiement et visa sur la facture par le comptable



Mission d'audit des procédures du processus achat				Année : 2014
Procédure	Opérations	Objectifs de contrôle interne	Risques potentiels	Bonnes pratiques
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<i>Enregistrement et paiement de la facture</i>	S'assurer de l'enregistrement des factures dans la bonne période	Manœuvres de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe comptable de séparation des exercices	-Collecte des derniers BL au moment des travaux de fin d'exercice (inventaires physiques notamment) -Examen des dernières factures de l'exercice sur la base des BL. -Vérifier que l'objet de la facture se rapporte à l'exercice courant
		S'assurer du paiement des factures à bonne date (échéance prévue) et au fournisseur concerné	-Paiement anticipé des factures sans autorisation de la Direction Générale -Paiement erroné -Double paiement	-Comparaison facture/bon de commande externe (BCE) et bon de livraison (BL) avant signature du titre paiement par la personne habilitée -Apposition d'un tampon « PAYE » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée
		- S'assurer que les ordres de paiements et les moyens de paiements sont signés par les personnes habilitées	-Falsification de chèques de règlement	-Automatisation de la date d'échéance -Remise des chèques de règlement par un service autre que les services comptables -Vérification de la signature de la DG sur les moyens de paiement avant règlement.
		-S'assurer du suivi des avances et acomptes	-Oubli de défalquer les avances et acomptes déjà versés	-Analyse des soldes débiteurs
<b>GESTION DU STOCK</b>	<i>Stockage</i>	S'assurer que les conditions de stockage sont adaptées au type de bien et que le stock est sécurisé	-Détérioration du stock du fait de la chaleur ou des intempéries... -Absence de condition optimum de stockage et de protection contre les pertes ou vols ect... -Absence de police d'assurance sur les stocks	-Local adéquat fermant à clef  -Local spécifique dans le cas de stocks spéciaux ou stocks à usage domestique  -Assurance incendie, dégâts des eaux...

Mission d'audit des procédures du processus achat				Année : 2014
Procédure	Opérations	Objectifs de contrôle interne	Risques potentiels	Bonnes pratiques
<b>GESTION DU STOCK</b>	<i>Mouvement de stocks</i>	S'assurer que les mouvements de stocks (entrée – sortie) sont autorisés S'assurer que les inventaires sont effectifs	-Fraude ou fauche -Entrées ou sorties falsifiées  -Mise en stock erronée	-BR et BS (bon de sortie) signés par le responsable du magasin -Inventaires physiques périodiques par une personnel
<b>GESTION DU CARBURANT</b>	<i>Achat du carburant</i>	-S'assurer que l'achat de carburant est autorisé	-Achat de carburant non autorisé	- dotations d'achat de carburant dûment signé par les responsables habilités
	<i>Suivi de la gestion du carburant</i>	-S'assurer que le carburant est bien géré.	-Fauche de carburant -Détournement du carburant à d'autres fins	-Rapprochement des registres des carburants achetés des livrets de bord
<b>GESTION DES IMMOBILISATIONS</b>	<i>Fichier des immobilisations</i>	S'assurer qu'il existe un fichier des immobilisations à jour	-Inexistence du fichier des immobilisations - risque de fauche -risque d'établissement d'états financiers faussés	Tenir un fichier des immobilisations et mise à jour régulière de ce fichier
	<i>Codification des Immobilisations</i>	-S'assurer que toutes les immobilisations sont codifiées et se trouve sur leurs lieux d'affectation	-Immobilisations non codifiées -Immobilisations ne se trouvant pas sur leurs lieux d'affectation	-Codifiées toutes les immobilisations et s'assurer qu'elle se trouve sur leur lieux d'affectation
	<i>Amortissement</i>	-S'assurer que les calculs des amortissements des immobilisations est correcte	-Erreur dans le calcul des amortissements ou double entrée -Absence de mise en stock	Créer des formules de calculs des amortissements de façon automatique et vérifier les calculs

Source : nous-même

### **5.1.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)**

Le questionnaire de contrôle interne a été élaboré suivant qu'il s'agisse de la procédure de gestion des achats, de gestion des stocks, ou de gestion des immobilisations. Les trois (3) types de questionnaire sont présentés en annexe 4. En dehors des questionnaires, la grille de séparation des tâches constitue le second outil utilisé dans le cadre du travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 5.1.4. La grille de séparation des tâches

TACHES	N A T U R E	Personnel concerné							
		Personnel	Responsable des services (commercial ou technique)	RAF	DG	RMG	comptable	Gestio nnaire de stock	courrier
1. Emission des demandes d'achats	EX	X							
2. Approbation des demandes d'achats	A		X	X	X				
3. Etablissement des commandes	EX					X			
4. Autorisation des commandes	A			X	X				
5. Réception des marchandises	EX					X		X	
6. Comparaison commande-facture	C						X		
7. Comparaison bon de réception-facture	C								
8. Imputation comptable	EX						X		
9. Vérification de l'imputation comptable	C			X					
10. Ordre de paiement	A			X			X		
11. Enregistrement au journal des achats	EN						X		
12. Enregistrement aux comptes fournisseurs	EN						X		

Source : nous-même à partir de Jean Baptiste DIENE (2011)

A partir de l'organisation des procédures achats au sein de l'UASen-Vie nous avons pu identifier 12 tâches. Ces tâches sont répertoriées dans la grille de séparation des tâches figurant ci-dessus. La nature des tâches identifiées sont de quatre (4) ordres à savoir :

A =Autorisation // EX=Exécution // EN=Enregistrement // C=Contrôle

Les « X » nous ont permis d'indexer le responsable de chaque tâche qui va du simple personnel à la directrice générale.

Suite à notre analyse de la grille de séparation nous n'avons pas relevé de tâches incompatibles.

#### **5.1.5. Détection des forces et faiblesses**

Après analyse des risques nous avons abouti au tableau des forces et faiblesses apparentes suivants :

**Tableau 4 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfa)**

Procédure	Opérations	Objectifs	F/f	Commentaires	Risques spécifiques	Evaluation préliminaire des risques
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<i>Prévision des dépenses</i>	S'assurer que les dépenses sont budgétisées	F		Pilotage à vue	faible
		-S'assurer que les dépassements de budget sont autorisés	F	Les dépassements budgétaires sont autorisés par la DG.	Dépassement budgétaire non autorisé	moyen
	<i>Expression du besoin</i>	S'assurer que les BCI sont pré-numérotés, correspondent à des besoins réels de l'entreprise et établis par les personnes habilités	f	Les BCI ne sont pas pré numérotés. (cf Annexe 2)	Difficulté de traçabilité des opérations	moyen
			F	Ils sont établis par le personnel.	Etablissement des BCI par une personne étrangère au personnel	faible
		-S'assurer que le BCI porte les mentions obligatoires (nom du demandeur, la date, l'objet de la demande et la description des articles demandés en précisant la quantité).	F	Les BCI portent les mentions obligatoires.		Faible
		S'assurer que les BCI sont autorisées par un supérieur hiérarchique	F	Les BCI sont autorisés par le chef service du demandeur.	BCI non signé par le chef service du demandeur	Faible

Procédure	Opérations	Objectifs	F/f	Commentaires	Risques spécifiques	Evaluation préliminaire des risques
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<i>Visa du RAF</i>	S'assurer qu'aucune commande ne peut être lancée sans l'autorisation du RAF	f	Certains BCI ne portent pas le visa du RAF. (cf Annexe 2)	Lancement de la commande sans autorisation du RAF	Moyen
	<i>Choix du fournisseur</i>	S'assurer de l'existence de critères précis pour un choix objectif des fournisseurs	f	A moment de mon intervention je n'ai pas vu des liasses de factures pro forma pour chaque achat mais ils nous ont fait comprendre que le choix était déjà fait au moment du déroulement des opérations.	Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur. -Marchés de gré à gré	Moyen
		S'assurer de l'existence d'une procédure de mise en concurrence des fournisseurs pour les achats	f	Nous n'avons pas remarqué de procédure concernant les appels d'offre mais ils nous ont fait comprendre quelle était en cours.	Sélection de fournisseurs agréés sur des considérations personnelles liée à la parenté ou à des relations privilégiées -Marchés de gré à gré.	élevé
		S'assurer qu'il y a une commission pour la sélection des fournisseurs en ce qui concerne les achats dépassant un certain seuil	f	Nous n'avons pas vu de commission mais ils nous ont fait comprendre qu'elle sera mise en place en 2015.	-Choix subjectif des fournisseurs -Perte financière	élevé
	<i>Passation de la commande</i>	S'assurer que les conditions générales d'achats sont écrites et sans ambiguïté	f	Aucune condition d'achat n'est précisée sur le BCE. Le BCE n'est pas signé par le fournisseur. (cf annexe 3)	-Conditions d'achat non écrites -Litige avec le fournisseur	moyen

Procédure	Opérations	Objectifs	F/f	Commentaires	Risques spécifiques	Evaluation préliminaire des risques
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<i>Passation de la commande</i>	S'assurer que le BCE est conforme au devis ou à la factures pro forma pour tous les achats	F		Livraison non conforme à la commande	moyen
		S'assurer que les commandes sont autorisées par des responsables habilités	F	Les commandes sont autorisées par la DG.	Litige entre le fournisseur et la société -Dépassement budgétaire	moyen
	<i>Réception</i>	S'assurer que les biens ou services commandés sont identiques en tous points à ceux reçus.	F		-Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité -Collusion entre le fournisseur et le réceptionnaire	moyen
		Attestation de la réception sur la base d'un bon de réception pré-numéroté	f	Il n'existe pas de bon de réception.	-Non matérialisation de la réception -Risque de litige avec le fournisseur quant à la qualité et/ou la quantité livrée	moyen
		S'assurer de la détection des manquants	f	Il n'existe pas de bon de manquant.	-Pas de suivi des livraisons partielles	Moyen
	<i>Enregistrement et paiement de la facture</i>	S'assurer que la facture concerne bien l'entreprise	F		Enregistrement de factures étrangères à l'entreprise	Faible
		S'assurer de la distinction des factures originales et copies	f	IL n'y a pas de cachet mettant la distinction entre les copies et les originaux. (cf Annexe 5)	-Double règlement d'une facture.	moyen



Procédure	Opérations	Objectifs	F/f	Commentaires	Risques spécifiques	Evaluation préliminaire des risques
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<i>Enregistrement et paiement de la facture</i>	S'assurer de l'identité parfaite de la facture (Fa), de la commande (BCE) et du bon de livraison (BL) quant aux biens ou travaux facturés (quantités et valeurs identiques)	F		-Facture non-conforme à la commande (prix, quantité) -Erreur de calcul sur la facture	moyen
		S'assurer de l'imputation comptable correcte et de l'enregistrement correct des opérations	F f	Imputation comptable correcte  Les fiches comptables d'imputation ne sont pas systématiquement visées par le RAF. (cf Annexe 6)	Erreur d'imputation	moyen
		S'assurer du paiement des factures après l'établissement de l'ordre de paiement du gestionnaire responsable	F		paiement de factures erronées	moyen
		S'assurer de l'enregistrement des factures dans la bonne période	F			faible

Source : nous-même inspiré de P.SCHICK (2010 :114)

Procédure	Opérations	Objectifs	F/f	Commentaires	Risques spécifiques	Evaluation préliminaires des risques
<b>GESTION DES ACHATS</b>	<i>Enregistrement et paiement de la facture</i>	S'assurer du paiement des factures à bonne date (échéance prévue) et au fournisseur concerné	F			faible
		-S'assurer que les ordres de paiements et les moyens de paiements sont signés par les personnes habilitées	F	Les ordres de paiement sont signés par le comptable qui les édite et le RAF. Les moyens de paiement sont signés par la DG. Il n'existe pas de mention « PAYE » sur les factures.	-Double paiement	moyen
		-S'assurer du suivi des avances et acomptes	F		Oubli de défalquer les avances et acomptes déjà versés	moyen
	<i>Analyse des soldes</i>	S'assurer de l'analyse régulière des soldes des fournisseurs	F			faible
<b>GESTION DU STOCK</b>	<i>Stockage</i>	S'assurer que les conditions de stockage sont adaptées au type de bien et que le stock est sécurisé	F		Absence de condition optimum de stockage et de protection contre les -Détérioration du stock du fait de l'humidité	faible
	<i>Mouvements de stocks</i>	S'assurer que les mouvements de stocks (entrée – sortie) sont autorisés S'assurer que les inventaires sont effectifs	F		-Fraude ou fauche -Entrées ou sorties falsifiées	faible

Procédure	Opérations	Objectifs	F/f	Commentaires	Risques spécifiques	Evaluation préliminaire des risques
<b>GESTION DU CARBURANT</b>	<i>Achat du carburant</i>	-S'assurer que l'achat de carburant est autorisé	F		Achat de carburant non autorisé	Moyen
	<i>Suivi de la gestion du carburant</i>	-S'assurer que le carburant est bien géré.	f	Il n'existe pas de registre de gestion du carburant et de livret de bord.	-Fauche de carburant -Utilisation du carburant à des fins autre que celle de l'entreprise	moyen
	<i>Fichier des immobilisations</i>	-S'assurer qu'il existe un fichier des immobilisations à jour	F		-risque de fauche -risque d'établissement d'états financiers faussés	moyen
<b>GESTION DES IMMOBILISATIONS</b>	<i>Codification des Immobilisations</i>	-S'assurer que toutes les immobilisations sont codifiées et se trouve sur leurs lieux d'affectation	F		-Immobilisations non codifiées  -Immobilisations ne se trouvant pas sur leurs lieux d'affectation	faible
	<i>Amortissement</i>	-S'assurer que les calculs des amortissements des immobilisations sont correctes	F		Erreur remarquées dans le calcul de certains amortissements	moyen

F=force // f=faiblesse

Source : nous-même inspiré de P.SCHICK (2010 :114)

Lors de l'identification des forces et faiblesses nous nous sommes concentrés sur les procédures suivantes à savoir :

- la procédure de gestion des achats ;
- la procédure de gestion du stock ;
- la procédure de gestion du carburant ;
- la procédure de gestion des immobilisations.

Chaque procédure a été scindée en diverses opérations afin qu'un contrôle accru puisse être effectué. Puis nous avons assigné divers objectifs à chaque opération dans le but de nous assurer que ces dernières aient bien été effectuées suivant les bonnes pratiques et la procédure en vigueur.

Les objectifs atteints représentaient les forces et ceux qui ne l'étaient pas, étaient les faiblesses. Dans cette identification des forces et faiblesses nous avons utilisés les outils tels que l'analyse documentaire, le questionnaire de contrôle interne et les entretiens. Ensuite nous avons identifié les risques spécifiques de chaque opération puis nous avons procédé à leur évaluation préliminaire.

### **Echelle des risques**

**Elevé :** Les risques jugés élevé sont ceux cause plus de dommage à l'entreprise. En conséquence des dispositifs doivent être mise en place pour réduire le risque à un niveau acceptable en agissant, sur sa probabilité et/ou sur sa gravité.

**Moyen :** Le risque jugé moyen impact négativement l'entreprise mais dans un moindre mesure comparé à un risque élevé. Néanmoins il est impératif de prendre des mesures pour ramener ce risque à un niveau faible.

**Faible :** Puisque le risque zéro n'existe pas, le risque qui est à un niveau faible n'a pas un grand impact sur l'entreprise. Toute fois l'entreprise doit, en tout temps maintenir ce risque à un niveau faible car c'est ce à quoi l'on aspire en traitant les risques.

## 5.2. Rapport d'orientation

Après avoir identifié les forces et les faiblesses liées aux différentes procédures et au dispositif de contrôle interne nous allons à travers ce rapport d'orientation délimiter notre champ d'intervention.

### Rappel des objectifs généraux de la mission

S'assurer de l'efficacité des procédures d'achat, de gestion des stocks, de gestion du carburant et de gestion des immobilisations

### Éléments identifiés lors de la phase de prise de connaissance

Le processus achat au sein de l'UASen-Vie est un processus transversal qui concerne aussi bien le service de la comptabilité que celui des moyens généraux. Il intègre également les acteurs des départements technique et commercial ainsi que la DG. Le traitement des achats est fait par le DAF. L'UASen-Vie achète les immobilisations (tables, chaises, climatiseur,...) selon ses besoin. IL s'approvisionne également en fournitures de bureau qu'il stock dans des armoires. La gestion du stock est assurée par la responsable des moyens généraux Mme GUEYE. Mes interlocuteurs principaux seront M. Fara SARR, M. Bamba THIAM (Comptable) et Mme Ndeye AWA GNINGUE.

Les achats de l'UASen-Vie du 01/01/2014 au 22/09/2014 s'élèvent à 97 136 950 FCFA ce qui rend ce processus assez significatif.

### Champ d'action : axe de travail et d'investigation (fonctions, processus, activités et zones géographiques concernés par la mission)

- d) procédures d'expression des besoins ;
- e) procédures de vérification et approbation ;
- f) procédures de commande ;
- g) procédures de réception de la commande ;
- h) procédures de traitement et règlement des factures fournisseurs ;
- i) procédures d'entrée des immobilisations et des stocks ;
- j) procédures de stockage et d'affectation des immobilisations ;
  - o procédures de sorties des immobilisations et des stocks ;

- procédures de gestion du carburant.

**Description des objectifs spécifiques d'audit (dispositifs de contrôle interne concernés par les tests d'audit)**

- s'assurer que les dépenses sont budgétisées
- s'assurer que les dépassements de budget sont autorisés correspondent à des besoins réels de l'entreprise et établie par une personne habilitée
- s'assurer que le BCI porte les mentions obligatoires
- s'assurer que les BCI sont autorisées par un supérieur hiérarchique
- s'assurer que le BCE est conforme au devis ou à la factures pro forma pour tous les achats
- s'assurer que les commandes sont autorisées par des responsables habilités
- s'assurer que les biens ou services commandés sont identiques en tous points à ceux reçus
- s'assurer que la facture concerne bien l'entreprise
- s'assurer de l'identité parfaite de la facture (Fa), de la commande (BCE) et du bon de livraison (BL) quant aux biens ou travaux facturés (quantités et valeurs identiques)
- s'assurer de l'imputation comptable correcte et de l'enregistrement correct
- s'assurer du paiement des factures après l'établissement de l'ordre de paiement du gestionnaire responsable
- s'assurer de l'enregistrement des factures dans la bonne période
- s'assurer du paiement des factures à bonne date (échéance prévue) et au fournisseur concerné
- s'assurer que l'autorisation de paiement est signé par la personne habilitée et qu'il y a un suivi des avances et acomptes.
- s'assurer que les conditions de stockage sont adaptées au type de bien et que le stock est sécurisé
- s'assurer que les mouvements de stocks (entrée – sortie) sont autorisés
- s'assurer que les inventaires sont effectifs
- s'assurer que l'achat de carburant est autorisé
- s'assurer qu'il existe un fichier des immobilisations
- s'assurer que toutes les immobilisations sont codifiées et se trouve sur leurs lieux d'affectation

- s'assurer que les calculs des amortissements des immobilisations sont corrects

**Période de la mission**

15 Septembre 2014 au 15 Octobre 2014

**Approche d'audit**

L'approche par les risques

**Source : nous-même**

**Conclusion**

Ce chapitre nous permis de connaître les procédures en vigueur à l'UASen-Vie. A partir de cette prise de connaissance nous avons pu identifier les risques potentiels ou génériques qui sont des risques intrinsèquement liés au processus achat. Une évaluation préliminaire nous a permis à partir du référentiel des risques de connaître les risques concernant les procédures d'achat de l'UASen-Vie et d'identifier ces forces et faiblesses. Grâce à cette identification nous avons pu orienter notre mission en répertoriant les forces à tester.

## **CHAPITRE 6 : Présentation des résultats, recommandations et période de mise en œuvre.**

A partir de la note d'orientation, nous testerons dans ce chapitre les forces identifiées afin de savoir si elles sont avérées ou non. Grâce aux résultats obtenus, nous formulerons des recommandations dans le but de renforcer le dispositif de contrôle interne et d'optimiser les procédures en vigueur.

### **6.1. Vérification des contrôles**

Afin de s'assurer que les procédures décrites sont effectives de façon permanente nous procéderont au test de permanence pour tester les forces identifiées. Nous avons choisi 40 opérations dans la mise en œuvre de ces tests. . Les tests ont porté sur :

- la gestion des achats : confère Annexe 7
- la gestion du stock : confère Annexe 8
- la gestion du carburant : confère Annexe 9
- la gestion des immobilisations : confère Annexe 10

Suite au test de permanence nous avons identifiés les forces suivantes:

- k) les dépenses sont budgétisées ;
- l) les bons de commandes portent les mentions obligatoires et sont signés par les personnes habilitées ;
- m) les imputations comptables sont corrects ;
- n) le paiement des factures intervient après l'établissement de l'ordre de paiement du gestionnaire responsable ;
- o) l'ordre de paiement est signé par la personne habilitée et il y a un suivi des avances et acomptes.

Les faiblesses identifiées lors de la mise en œuvre du test de permanence recensées dans les lignes à venir.

#### **6.1.1. Pour les procédures d'achat d'un bien ou de service**

**6.1.1.1. Objet de la mission :** S'assurer que les dépassements de budget sont autorisés et correspondent à des besoins réels de l'entreprise et établis par une personne habilitée

- **Risque :** dépassement budgétaire non autorisé



- **Constats/Faits** : Il n'y a pas de note de rallonge budgétaire
- **Causes** : l'autorisation des dépassements budgétaires concernant les achats n'est pas matérialisée mais les dépassements budgétaires sont justifiés en fin d'exercice.
- **Conséquences** : le dépassement budgétaire non autorisé provoquerait une perte financière pour l'entreprise.

Si le dépassement budgétaire n'est pas autorisé mais effectif, l'entreprise peut être défaillante du fait d'un manque de fond à allouer aux autres opérations.

**6.1.1.2. Objet de la mission:** s'assurer que les commandes sont autorisées par les responsables habilités

- **Risque** : risque de litige entre le fournisseur et la société, risque de dépassement budgétaire, risque d'une livraison tardive et non conforme
- **Constats/Faits** :
  - sur 40 opérations il y'en a une dont le BCE ne porte pas la signature de la DG ;
  - la procédure n'est pas respectée quant à la signature du RAF sur le BCE ;
  - il n'y a pas de signature du fournisseur permettant de savoir si les conditions de la commande ont été acceptées ou non.
- **Causes** : le BCE est élaboré de sorte que seule la DG puisse signer. La validation du RAF est souvent verbale et de ce fait n'est pas matérialisée.
- **Conséquences** : un litige avec le fournisseur du fait de l'absence de matérialisation de son acceptation des conditions pourrait nuire à l'image de l'entreprise. une livraison tardive et non conforme pourrait entraîner un ralentissement des activités de l'entreprise. un dépassement budgétaire pourrait être source d'une perte financière pour l'entreprise.

**6.1.1.3. Objet de la mission** : S'assurer que les biens ou services commandés sont identiques en tous points à ceux reçus.

- **Risque** : risque d'une livraison non conforme en termes de qualité et de quantité, risque de méconnaissance des marchandises du fait de l'absence des BCE
- **Constats/Faits** : sur 40 opérations on n'en a identifié que 6 dont le BL n'est pas conforme au BCE. Il est à noter qu'à toutes ces opérations ne sont pas jointes systématiquement les BL et les BCE.
- **Causes** : Les comptables n'ont pas connaissance de la procédure.
- **Conséquences** : la réception d'une livraison non conforme entraînerait un ralentissement des activités de l'entreprise ainsi que des pertes financières, la

réception de biens non conformes entrainera une mauvaise prestation du personnel puisque les outils qu'ils utiliseront ne seront pas adéquats.

**6.1.1.4. Objet de la mission :** S'assurer que la facture concerne bien l'entreprise

- **Risque :** risque de paiement d'une facture ne concernant pas l'entreprise
- **Constats/Faits :** sur 40 opérations on en a distingué 5 dont les factures ne portent pas les mentions obligatoires (nom et références de l'UASen-Vie)
- **Cause :** Nous avons remarqué que les opérations liées à ce constat concernent surtout l'achat des petits matériels ou souvent le vendeur est analphabète ou informel.
- **Conséquences :** le paiement d'une facture ne concernant pas l'entreprise constituerait une perte financière pour l'entreprise.

**6.1.1.5. Objet de la mission :** S'assurer de l'identité parfaite de la facture (Fa), de la commande (BCE) et du bon de livraison (BL) quant aux biens ou travaux facturés (quantités et valeurs identiques)

- **Risque :** risque de paiement de factures dont le montant est erroné
- **Constats/Faits :** sur 35 factures, on en a identifiées 27 dont la facture, le BCE et le BL sont identiques, le cumul des montants de la facture N°380 illustré en annexe 5 est erroné. Il présente une différence de 10 000fcfa
- **Causes :** Le cumul des montants n'est pas vérifié systématiquement.
- **Conséquences :** le paiement d'un montant supérieur à celle devant être payé constitue une perte financière pour l'entreprise. Ceci entraineront affectera les états financiers qui ne donneront donc pas une image fidèle de la situation de l'entreprise.

**6.1.2 Pour les procédures de gestion des stocks**

**6.1.2.1 Objet de la mission :** S'assurer les conditions de stockage sont adaptées au type de bien et qu'ils sont sécurisés

- **Risque :** risque de fauche des fournitures, risque d'humidité ou de dégradation des biens entreposés
- **Constats/Faits :** tous les stocks ne sont pas rangés dans des armoires. Nous avons remarqués qu'il y avait des lots d'imprimés déposés à même le sol dans le couloir.
- **Causes :** Manque d'espace.
- **Conséquences :** une fauche du stock entrainerait un nouvel achat de ces biens ce que constituerait une perte financière pour l'UASen-Vie. L'humidité provoquerait la détérioration du stock.

**6.1.2.2 Objet de la mission** : S'assurer que les mouvements de stocks (entrée – sortie) sont autorisés et matérialisés par les BCI et la fiche de stocks et qu'ils sont bien renseignés

- **Risque** : risque de non traçabilité entre les pièces comptables, risque de sortie de stocks fictifs
- **Constats/Faits** :
  - il n'existe aucun BCI pour les sorties de stocks ;
  - sur 176 opérations de sorties de stocks allant du 01/01/2014 au 30/09/2014 54 opérations enregistrées présentent des irrégularités :
    - ✚ absence de signatures du bénéficiaire lors de 52 opérations;
    - ✚ absence de signatures du gestionnaire de stocks lors de 10 opérations;
    - ✚ absence de date sur la fiche de mouvements de stocks lors de 9 opérations.
- **Causes** : Négligence de la procédure par la comptabilité.
- **Conséquences** : risque de perte financière due à l'absence de rapprochement des BCI des fiches de mouvements des stocks et des BCE.

### 6.1.3 Pour les procédures de gestion du carburant

**Objet de la mission** : S'assurer que l'achat de carburant est autorisé

- **Risque** : risque d'achat non autorisé, risque de non traçabilité
- **Constats/Faits** : sur 9 opérations d'achat de carburant, 6 ne présentent pas de fiche de dotations au carburant.
- **Causes** : Les liasses de chaque opérations ne sont pas constituées automatiquement ce qui entraîne l'oubli de certaines pièces justificatifs.
- **Conséquences** : Un achat non autorisé provoquerait des pertes financières pour l'entreprise. Le risque de non traçabilité entrainerait une baisse du niveau de contrôle

### 6.1.4. Pour les procédures de gestion des immobilisations

**6.1.4.1. Objet de la mission** : S'assurer que les inventaires des immobilisations sont effectifs

- **Risque** : risque d'inventaire non exhaustif
- **Constats/Faits** : le dernier inventaire remonte au 31/01/2011 et il n'y a pas de visa sur les PV

- **Conséquences** : un inventaire non exhaustif entrainera des états financiers faussés et un risque de démarque.

**6.1.4.2. Objet de la mission : S'assurer qu'il existe un fichier des immobilisations tenu à jour.**

- **Risque** : risque de fauche, risque d'établissement d'états financiers faussés
- **Constats/Faits** : sur 52 immobilisations choisies 43 présentent les irrégularités suivantes :
  - Il y a des immobilisations dont les fiches de codification se sont enlevées ;
  - certaines immobilisations ne sont pas sur leur lieu d'affectation ;
  - certains numéros de codifications dans le fichier ne correspondent pas à ceux des immobilisations présentes sur le terrain.
- **Causes** : la cause de toutes ces irrégularités se trouve dans le fait que le dernier inventaire des immobilisations remonte au 31/12/2011 et par conséquent que le suivi n'a pas été fait.
- **Conséquences** : une fauche entrainerait des pertes financières pour l'entreprise et plus grave, l'établissement d'états financiers ne reflétant pas une image fidèle de la situation de la société empêcherait la certification des comptes.

**6.1.4.3. Objet de la mission : S'assurer que les calculs des amortissements des immobilisations est correct**

- **Risque** : risque d'établissement d'états financiers biaisés
- **Constats/Faits** : erreur dans le calcul des amortissements des immobilisations acquis en 2008
- **Causes** : Le tableau des amortissements des immobilisations n'est pas vérifié après que les calculs automatiques aient été faits dans Excel.
- **Conséquences** : l'établissement d'états financiers biaisés empêchera non seulement la certification des comptes mais influencera l'imposition fiscale de l'entreprise et ne reflètera pas la situation réelle de l'état de ses immobilisations.

A l'issue de nos tests et au vu des nombreux risques identifiés nous proposons certaines recommandations qui permettront de renforcer le dispositif de contrôle interne et d'optimiser les procédures en vigueur.

## 6.2 Recommandations à mettre en œuvre.

Les recommandations que nous ferons portent sur les procédures des différents achats de l'entreprise, mais elles concerneront aussi dans un second temps les personnes présentes dans l'entreprise.

### 6.2.1 Recommandations liées aux procédures d'achat d'un bien

- il faudrait formaliser la procédure de dépassement budgétaire et mettre en place une fiche de rallonge budgétaire prévoyant la signature du gestionnaire du budget et de la directrice générale ;
- il faudrait établir des BCI pré-numérotés de sorte à permettre la traçabilité des opérations ;
- nous recommandons que chaque BCI soit systématiquement visé par le RAF afin de s'assurer de la disponibilité d'un budget alloué à cette dépense et d'une intégration dans le budget de l'année suivante si un achat de l'année en cours n'est pas pris en compte dans le budget ;
- nous proposons la création d'un fichier des fournisseurs agréés permettant de comparer les délais, les coûts ainsi que la qualité des prestations et produits de chaque fournisseurs ;
- il serait souhaitable que la procédure d'appel d'offre amorcée soit opérationnelle pour tous les achats supérieurs à un certain seuil de sorte que l'entreprise fasse de meilleurs choix dans la sélection des fournisseurs en termes de coût et de qualité ;
- il faudrait établir un bon de réception. A cet effet nous avons proposé modèle de ce bon en annexe 11 ;
- il serait souhaitable pour l'entreprise d'établir 2 tampons chacun les inscriptions « COPIE » et « ORIGINAL ». Le tampon « COPIE » sera apposé sur les copies des factures et le tampon « ORIGINAL » sur les originaux pour pouvoir les distinguer et réduire ainsi le risque d'un double paiement ;
- nous proposons que les fiches d'imputation soient établies de manière à ce que l'on puisse distinguer la validation du RAF pour limiter le risque d'erreur d'imputation et permettre qu'un contrôle soit fait ;
- nous recommandons qu'il soit imposé à tout fournisseur, la présentation d'une facture pro forma afin que l'entreprise puisse apprécier les conditions avant la passation de la commande. Chaque facture pro forma doit systématiquement être jointe à sa liasse.

- il faudrait établir le BCE de manière à ce que le RAF puisse signer en plus de la DG afin de respecter la procédure. Afin de rendre le dispositif de contrôle interne plus efficace il faudrait veiller à ce que ces deux signatures soient réunies avant la passation de la commande ;
- il serait souhaitable que les conditions soient précisées sur le BCE et que ces dites conditions soient approuvées par le fournisseur en étant matérialisé par son visa ;
- nous recommandons que la réception se fasse sur la base du BCE et qu'elle soit matérialisée par l'établissement d'un bon de réception signé par le livreur et le responsable de la réception. L'entreprise devrait exiger les BL de la part des fournisseurs lors de la réception. Il faudrait joindre systématiquement les BCE, les BL ainsi que les bons de réception recommandée plus haut à la liasse comptable ;
- il faudrait veiller ce que toutes les factures portes le nom et le références de l'entreprise avant de faire l'objet d'un paiement ;
- il faudrait vérifier les totaux horizontaux et verticaux des montants des factures avant règlement et avant toute imputation, cette vérification doit se faire par le comptable en aval mais aussi par les personnes habiletés lors de la réception des factures en amont, pour qu'il existe au moins deux contrôleurs.

### **6.2.2. Recommandations liées à la gestion du stock**

L'entreprise doit veiller à ranger tous les fournitures dans les armoires fermées à clé.

Pour permettre un bon suivi des mouvements de stock, l'UASen-Vie doit :

- exiger la présentation des BCI remplie avant la sortie de stocks ;
- mettre en place un classeur pour chaque type de fournitures comme pour les fiches de mouvements des stocks ;
- classer les BCI de façon chronologique dans ces classeurs ;
- allouer un plus grand espace si possible indépendant au stock ;
- informatiser la gestion du stock.

### **6.2.3. Recommandations liées à la gestion du carburant**

Afin d'exercer un contrôle plus efficace sur l'achat des carburant l'entreprise doit :

- joindre systématiquement la fiche de dotation de carburant à la liasse pour permettre une traçabilité des opérations ;

- vérifier les entrées et sortie des chauffeurs notamment par la signature de leur feuille de route et l'apposition d'un cachet par les personnes chargées de contrôler leurs allées et venues.

#### **6.2.4. Recommandations liées à la gestion des immobilisations**

L'entreprise devrait veiller à ce que les inventaires annuels soient faits par une personne indépendante et qu'ils soient matérialisés par un PV d'inventaire dûment signé par les responsables des inventaires.

- nous recommandons que l'inscription des codes sur les immobilisations soit faite à l'encre indélébile et sur une partie bien visible de l'immobilisation ;
- nous recommandons que le tableau des amortissements soit vérifié régulièrement (calcul des amortissements, période d'amortissement), et que les immobilisations soient revus dans la comptabilité pour des ajustements des calculs erronés, pour une bonne prise en charge réelle des charges de l'entreprise, et pour refléter son, image réelle ;
- nous recommandons une revue générale des immobilisations existantes afin de recenser effectivement ce que l'entreprise possède.

#### **6.3. Mises en place des recommandations.**

Cette démarche consiste à définir, pour les recommandations concernant chaque procédure, le responsable de la mise en œuvre ainsi que l'intérêt qu'elles représentent pour l'entreprise. Afin d'éviter de se redire, le tableau ci-dessous sera présenté de manière à ce que les responsables soient désignés suivant chaque procédure.

**Tableau 5 : Tableau des recommandations et de mise en œuvre.**

Recommandations	Responsables de la mise en œuvre	Période de mise en place	Intérêt pour l'entreprise
Recommandations relatives à la gestion des achats	RAF/ DG	Le plus tôt possible	Ces recommandations si elles sont mises en œuvre permettront à l'entreprise de réduire les coûts liés aux achats, et surtout d'avoir un contrôle plus fiable et une meilleure traçabilité des opérations
Recommandations relatives à la gestion du stock	RMG et Gestionnaire de stock/ RAF	A partir de janvier 2015	La mise en œuvre de ces recommandations permettra à l'entreprise de non seulement avoir une meilleure traçabilité opérations de mouvements de stock, mais également une gestion plus optimale des ressources du magasin en réduisant les risques identifiés plus haut.
Recommandations relatives à la gestion du carburant	RMG/ RAF	A partir de janvier 2015	La mise en œuvre des recommandations optimisera contrôle de cette procédure.
Recommandations relatives à la gestion des immobilisations	RAF/ DG	Le plus tôt possible	La mise en œuvre des recommandations permettra à l'entreprise de faire un meilleur suivi des immobilisations et de réduire les différents risques liés à cette procédure.

**Source : Nous-mêmes**

### Conclusion

Les recommandations que nous avons faites revêtent un intérêt pour l'UASen-vie, en ce sens qu'elle lui permettront d'avoir plus de contrôle sur ses achats, de les optimiser, et aussi, de limiter ses pertes financières que nous savons effectives au vue des faiblesses identifiées et des forces non avérées. Toutefois il est à noter que le manuel de procédures sera effective en 2015 et que renfermant beaucoup de bonnes pratiques, son application et la mise



en œuvre des recommandations renforceront non seulement le dispositif de contrôle interne mais aiderons à la réduction des coûts.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Conclusion de la seconde partie.**

La deuxième partie de notre étude qui s'est déroulée sur le terrain nous a permis de mettre en œuvre le modèle d'analyse décrit dans la partie théorique en utilisant les différents outils précités. Cette étape de notre recherche a été cruciale et riche d'enseignement dans la mesure où elle nous a permis de dérouler une mission d'audit des procédures d'achat dans une situation réelle. L'évaluation des procédures nous a permis d'identifier les forces du système mais également les pratiques infructueuses qui en sont les faiblesses. Ces faiblesses exposent l'UASen-Vie à de nombreux risques. C'est pour cela que tout au long de notre étude nous avons tenté d'apporter des solutions permettant de résoudre ces dysfonctionnements et de renforcer le dispositif de contrôle en place.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

La sévère concurrence des marchés et les techniques modernes de gestion et de contrôle poussent l'entreprise de nos jours à investir de plus en plus dans le domaine de l'information, afin de progresser, de réaliser et de minimiser les dépenses et les risques. Parmi ces techniques, on trouve l'audit qui s'est avéré au fil du temps être un outil indispensable et occupe une place importante au sein de l'entreprise. A cet égard, l'audit interne qui est un élément de gestion, a pour intérêt la croissance, la rentabilité et par conséquent la bonne performance de l'entreprise.

Enfin, l'objectif majeur de tout projet est de mettre l'étudiant dans le milieu professionnel, ce qui permet d'enrichir de plus en plus les connaissances et essayer d'exploiter le bagage théorique. C'est la raison pour laquelle nous avons commencé par exposer au début de notre étude les différentes notions sur le sujet en collectant le maximum d'informations sur l'organisation des achats et plus spécifiquement les achats hors production, ce qui nous a permis d'élaborer un modèle d'analyse approprié. La mise en œuvre de cette méthodologie sur le terrain s'est faite à partir des outils et techniques d'audit interne.

Ainsi, dans la phase pratique de cette étude, nous avons mené une mission de consultance liée à l'évaluation des procédures du processus achat. Au terme de notre travail, nous avons acquis la certitude que l'audit interne aide l'entreprise à s'adapter aux mutations de l'environnement intérieur et extérieur. Nous avons fait la prise de connaissance de l'entreprise UASen-Vie en général puis des procédures d'achats.

Ceci nous a permis d'identifier les différents risques qui s'attachent au processus achat puis de procéder à l'évaluation préliminaire de ses procédures afin de dégager dans un premier temps ses points forts et ses points faibles en identifiant les risques spécifiques aux procédures d'achat de l'UASen-Vie. Les évaluations faites précédemment ont révélé des faiblesses liées surtout à l'utilisation de pratiques infructueuses ne répondant pas aux bonnes pratiques.

Il est à noter que nous avons eu à recueillir beaucoup d'informations pertinentes concernant la procédure d'achats au sein de l'UASen-Vie, et remarqué certaines faiblesses, mais compte tenu de leur sensibilité pour l'entreprise, et de la politique de confidentialité, nous nous sommes retrouvés dans l'obligation de ne pas les publier.

Cependant, il est vrai de confirmer à travers cette étude que la pérennité d'une entreprise ainsi que la fiabilité du traitement et l'enregistrement des opérations d'achats

dépendent de l'efficacité des procédures mis en place, car un bon audit interne facilite l'autocontrôle et limite les risques d'erreurs et de fraudes.

Nous assistons de plus en plus à la création de service, direction ou cellule d'audit interne dont la principale préoccupation est l'amélioration des performances de la société par l'atteinte des objectifs de contrôle interne. Cette direction directement rattachée à la Direction Générale permet ainsi d'assurer l'indépendance et l'autonomie des auditeurs internes par rapport aux autres départements de la société.

A partir des recommandations formulées et de la mise en application du manuel de procédures à partir de 2015, il est certain que le dispositif de contrôle interne de l'UASen-Vie n'en sera que plus renforcé et que les procédures d'achat contribueront dans ces conditions à accroître la rentabilité de l'entreprise.

A partir des procédures utilisées en audit interne, on peut aisément affirmer que l'évaluation du dispositif de contrôle interne au niveau du processus achat permet d'améliorer la performance et l'efficacité des opérations d'achat avec un objectif de création de valeur. L'audit des procédures a permis de voir qu'une mise en place d'un département d'audit ou le strict respect du manuel de procédures, qui selon l'UASen-Vie, sera fait en 2015 permettrait à l'entreprise de mieux gérer ses achats et de conscientiser les acteurs de la procédure d'achats, par rapport au respect des règles en vigueur. Ceux-ci étant garant de l'image fidèle des comptes de l'entreprise et de son patrimoine. La mise en œuvre des recommandations proposées à la société dans le chapitre précédent, et vivement souhaitée, permettra la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, l'application des instructions de la Direction Générale puis le contrôle de la qualité de l'information comptable et financière.

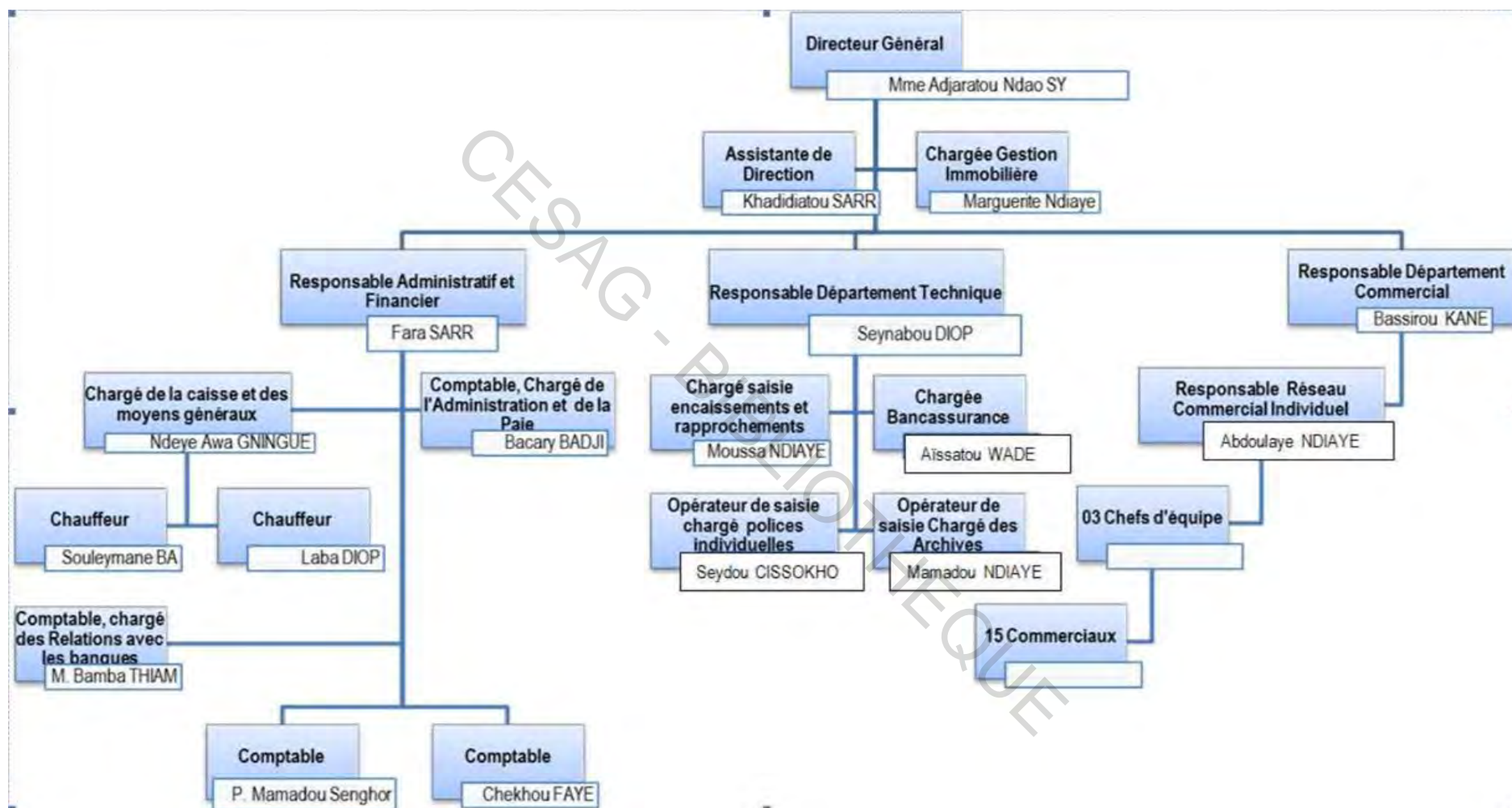
**ANNEXES**

**LISTE DES ANNEXES :**

- ANNEXE 1 : Organigramme de l'UASen-Vie.....100
- ANNEXE 2 : Bon de commande interne.....101
- ANNEXE 3 : Bon de commande externe.....102
- ANNEXE 4 : questionnaire de contrôle interne.....103
- ANNEXE 5 : Pièce N° 380.....108
- ANNEXE 6 : Fiche comptable d'imputation.....111
- ANNEXE 7 : Test de permanence lie à la gestion des achats.....112
- ANNEXE 8 : Test de permanence lie à la gestion du stock.....118
- ANNEXE 9 : Test de permanence lie à la gestion du carburant.....121
- ANNEXE 10 : Test de permanence lie à la gestion des immobilisations.....122
- ANNEXE 11 : Bon de réception des commandes.....125

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : Organigramme de UASen-Vie



Source : UASen-Vie



**ANNEXE 2 : Bon de commande interne**

UASEN-VIE

**BON DE COMMANDE INTERNE**

Nom demandeur : Comptabilité

Date : 10/03/2014

Désignation	Quantité	P.U	P.T	observations
Classes Chrono 69				
Conteur rouge				
Exercice 2014				
<b>TOTAL</b>				

Visa Demandeur



AVIS DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE :

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Visa : Chef de service




Visa : Directeur Général



Source : UASen-Vie

ANNEXE 3 : Bon de commande externe

02-14;15:02 ; 338320912 ; # 1/ 1



**Dakar, le 14 février 2014**

**IMPRIMERIE DU MIDI  
BD DU CENTENAIRE DE LA  
COMMUNE DE DAKAR**

**DAKAR**


**UASEN-VIE**

**BON DE COMMANDE N° 09/14**

- 1000 dépliants à 02 volets P.E.V
- 500 liasses Sunu Prémim propositions
- 10 000 bons de consentement
- 1000 liasses parad pack fonxonaria
- 500 calendriers muraux

== == == == == == == ==  
== == == == ==

**Pour UASen Vie**



**UNION DES ASSURANCES  
DU SENEGAL VIE  
UASen-Vie  
1, Rue Ramez Bourgi x Place Karmel  
DAKAR**

**GRUPE  
SUNU**

UNION DES ASSURANCES DU SENEGAL-VIE  
Entreprise régie par le code des Assurances  
S.A au capital de 1.000.000.000 F.CFA entièrement libéré  
RCCM:MLJKK 1986 D 246 NINICA : 0238051 0G3

1 Rue Ramez Bourgi x Place Karmel  
B.P 182 DAKAR

Tel. (221) 33 899 00 40  
Fax (221) 33 823 11 08  
E-mail : uasenvie@uasen.com

Source : UASen-Vie

**ANNEXE 4 : Questionnaire de contrôle interne**

<b>Entité :UASen-Vie</b> <b>Processus : Achat</b> <b>Procédure : Gestion des achats</b>		<b>Question de contrôle interne</b>			<b>Exercice :2014</b>
					<b>Folio : 1/3</b>
<b>Objectifs de contrôle interne : S'assurer de l'efficacité des procédures d'achat</b>					
<b>Questions</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>
1-Les achats sont-ils budgétisés?		X			
2- Les dépassements budgétaire sont-ils autorisés et matérialisés ?			X		
3- Y a-t-il des BCI pré-numéroté?			X		
4- Les BCI sont-elles établies par une personne habilitée ?		X			
5- Vérifie-t-on si l'objet du BCI est budgétisé?		X			
6-Exite t-il un fichier des fournisseurs agréés régulièrement mise à jour?			X		
7-Exite t-il une procédure d'appel d'offre ?			X		
8-La sélection d'un fournisseur prend-elle en considération les prix (comparaison des prix avec ceux du marché) et les conditions commerciales (conditions de paiement) et délai de livraison ?		X			

Entité :UASen-Vie Processus : Achat Procédure : Gestion des achats	Question de contrôle interne			Exercice :2014
				Folio : 2 /3
Objectifs de contrôle interne : S'assurer de l'efficacité des procédures d'achat				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
9-Y a t-il systématiquement un BCE?	X			
10-Si oui, sont-ils pré numérotés ?	X			
11- Sont-ils établis en quantités et en valeur ?		X		
12- Sont-ils signés par un responsable?	X			
13-Un exemplaire des bons de commandes est-il communiqué au service de réception et au service de comptabilité ??	X			
14- Les factures sont-elles numérotées à l'interne?		X		
15-Les factures portent-elle la mention "original" et "copie"		X		
16- Les factures portent-elles la mention "payé"		X		
17- Y a-t-il une commission de réception?	X			La commission de réception est composée de Mme GNIGUE et de M. Ndiaye
18-Y a-t-il un bon de réception?		X		
19- Les anomalies en matière de quantité et qualité constatées font-elles l'objet d'un bon de retour Ou (la contestation) ?		X		
20-Les factures reçues sont-elles vérifiées avec les bons de commandes et de réception en ce qui concerne les quantités, la qualité, les prix unitaires, les conditions financières ?	X			
21-La comptabilisation est-elle faite sur la base de la liasse (facture, BC, BL)	X			


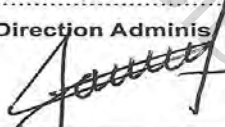
Entité : UASen-Vie Processus : Achat Procédures : Gestion des achats	Question de contrôle interne			Exercice :2014
				Folio 3/3
<b>Objectifs de contrôle interne : S'assurer de l'efficacité des procédures d'achat</b>				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
22-Un bon de livraison (en liasse) est-il reçu du fournisseur?	X			
23-Ce bon de livraison est-il visé par les membres de la commission de réception?	X			
24-Un rapprochement est-il fait entre bon de livraison et bon de commande ?	X			
Etabli par : LAWSON-HELLU Nadu Siko			Le : 22/09/2014	

Entité : UASen-Vie Processus : Achat Procédures : Gestion des achats	Question de contrôle interne			Exercice :2014
				Folio 1/1
<b>Objectifs de contrôle interne</b> : S'assurer de l'efficacité des procédures de gestion des immobilisations				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1-Existe-t-il un fichier des immobilisations?	X			
2-Le fichier des immobilisations est-il à jour?	X			
3-Toutes les immobilisations sont-elles codifiées?	X			
4-Toutes les immobilisations sont-elles sur leurs lieux d'affectation ?	X			
Etabli par : LAWSON-HELLU Nadu Siko			Le : 22/09/2014	

Entité : UASen-Vie Processus : Achat Procédures : Gestion des immobilisations	Question de contrôle interne			Exercice :2014
				Folio 1/1
<b>Objectifs de contrôle interne :</b> S'assurer de l'efficacité de la procédure de gestion du stock				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1-Le stock est-il rangé dans un local fermé à clé ?	X			Le stock est rangé dans 3 armoires fermées à clé.
2-L'accès au stock est-il suffisamment réglementé?	X			
3-Existe-t-il des bons d'entrée et de sortie?	X			Il y a des fiches de mouvement de stocks
4-Si oui sont-ils pré-numérotés?		X		
5-Les fiches de mouvement de stocks comportent-ils les signatures du demandeur et du gestionnaire de stocks ?	X			
6-Le gestionnaire de stocks dispose-t-il des échantillons de signature?		X		
7-Est ce que le système de traitement des mouvements s de stocks est informatisé?		X		Le système de traitement est manuel
8-Les stocks sont-ils suivis en inventaire permanent ?	X			
9-Un rapprochement est-il fait entre les résultats de l'inventaire physique avec l'inventaire permanent?	X			
10-Les écarts sont-ils examinés?	X			
11-Les stocks sont-ils couverts par une assurance contre l'incendie et le vol?	X			
Etabli par : LAWSON-HELLU Nadu Siko				Le : 22/09/2014

Source : nous-même à partir de MOUSSA YAZI (2014), *Audit interne*.

ANNEXE 5 : Pièce Numéro 380  
ORDRE DE PAIEMENT

<b>UASen Vie</b>				Date <u>16/09/2014</u>	
<b>ORDRE DE PAIEMENT BANQUE</b>				Journal .....	
<b>N° 0001274</b>				Pièce N° <u>380</u>	
<b>CADRE ADMINISTRATIF</b>			<b>CADRE FINANCIER</b>		
Bénéficiaire <u>BATI O O D E - S N</u>			Banque <u>ECOBANK</u>		
Montant <u>625 627 9</u>			Compte N° .....		
Nature de la dépense <u>Relat fact n° 078-15-09-2014</u> <u>Reprise inscription pour le paiement des factures UASen</u>			Réf. <u>N° 0688250</u>		
Visa du Demandeur 		Direction Adminis. & Finan. 		Date de Saisie	Visa
Compte à Débit	Montants	Tiers	Compte à Créditer	Montants	<b>CADRE COMPTABLE</b>
<u>468510</u>	<u>625627</u>	<u>FRN99</u>	<u>180190</u>	<u>625627</u>	
<b>TOTAL</b>					

Source : UASen-Vie 2014



**FACTURE DE LA PIECE N° 380**

# BATIMODE.SN

216 200  
668 530 F2N99  
PC-239

Dakar le 15 Septembre 2014

**FACTURE N° 078-15-09-2014**

**Pour le compte d'UASEN VIE**

**OBJET : Plomberie (reprise ancien installation) et Faux plafond**

DESIGNATIONS	Main d'Oeuvre
Matériel installation plomberie	499.627
Reprise Faux plafond 11m <sup>2</sup> F et P	66.000
<b>Montant main d'œuvre plomberie</b>	50.000
<b>Montant total</b>	<b>625.627</b>

Arrêté ce présent devis à la somme de six cent vingt cinq mille six cent vingt sept francs Cfa.

CHEIKH AMADOU BAMBA DIO  
PLOMBERIE & ETANCHEITE  
CHEIKH AMADOU BAMBA DIO  
PLOMBERIE & ETANCHEITE

**Source : UASen-Vie**

**CHEQUE DE LA PIECE N° 380**

SÉRIE CHEQUE N°  
AG1 0688150

**Ecobank**  
La Banque Panafricaine

ECOBANK SÉNÉGAL  
Km 3 Avenue Cheikh Anta Diop  
B.P. 9095, Centre Dourmes (C.D)  
Dakar, Sénégal

#625 627#

F.C.F.A.

AMOUNT IN WORDS  
**SIX CENT VINGT CINQ MILLE SIX CENT VINGT SEPT FCFA**

À L'ORDRE DE  
**CHEIKH AMADOU BAMBA DIOP**

Fait à **DAKAR**

PAYABLE À  
ECOBANK  
SIEGE ET AGENCES  
B.P. 9095 DAKAR CD

SN094 01001 121000033401 86

UASen VIE  
UNION DES ASSURANCES DU SENEGAL VIE

2014/01  
TEL: (+221) 33 859 99 99

SIGNATURE(S)  
**16/09/2014**

PAS DE PASSER LE CADRE RESERVE

**UASen-Vie**  
1, rue Ramez Bourgi  
DAKAR - SENEGAL

**NIMZAT - TRAVAUX**  
**Cheikh A. B. DIOP**  
Liberté I Villa 1116  
Tél.: 77 017 34 47 - 78 149 20 36

Source : UASen-Vie

**ANNEXE 6 : Fiche comptable d'imputation**

UASen Vie  
1, Rue Ramez Bourgi X place Kermel

**FICHE COMPTABLE**

Période : ... Avril ... 2014 .....

Journal : ... Fournisseurs .....

Code : ... FRNS4 .....

**Cadre Comptable**

N°PC	Date	N° Compte	Tiers	Intitulé Compte	Débit	Crédit
		420000	Pers 02	Comin Ate / Avri 14	20000	
		420000	Pers 07	Comin Ateja / Avri 14	20000	
		420000	Pers 08	Comin Estouacel	20000	
		420000	Pers 12	Comin Chui Khon	20000	
		420000	Pers 13	Comin Seydou	20000	
		420000	Pers 15	Comin Faxe	20000	
		420000	Pers 18	Comin Khadija	20000	
		420000	Pers 19	Comin Bamba	20000	
		420000	Pers 21	Comin Nafjat	20000	
		420000	Pers 22	Comin Seynabou	20000	
		420000	Pers 23	Comin Senghor	20000	
		420000	Pers 24	Comin Abdoulaye M.	20000	
		468000	Deb 712	Comin Badji	20000	
		662200		Comin Facto UASen	260000	
		468510	FRNS4	Facto		590000
				Facto Facto avril 14		
			TOTAL			

Visa comptable



Responsable Administratif et Financier

Source : UASen-Vie

ANNEXE 7 : Test de permanence lie à la gestion des achats

N° pièces	BCE Pré numéroté	Rapprocher BCE et pro forma	Visa de la DG sur BCE	Visa du RAF sur le BCE	Visa du fournisseur sur BCE	Existence du BL	Rapprocher BL du BCE	Nom et référence de UASen-Vie sur Fa	Rapprocher Fa/BL/BCE	calcul conforme de la Fa avec le pro forma	Rapprocher Fa/ordre de paiement (OP)/ moyens de paiement(MP)
23	x	pas de pro forma	x	O	O	x	O	x	Fa= BL /Fa différent du BCE	pas de proforma montant Fa juste	x
36	x	pas de pro forma	x	O	O	x	O	x	Fa=BCE/Fa différent du BL	pas de proforma montant Fa juste	x
4	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE	x	pas de BL et de BCE	pas de proforma montant Fa juste	x
30	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	x	pas de BCE	x	BL=Fa/pas de BCE	pas de proforma montant Fa juste	x
25	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE	x	pas de BL et de BCE	pas de proforma montant Fa juste	x
84	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE	x	pas de BL et de BCE	pas de proforma montant Fa juste	x

Audit des procédures du processus Achat, Cas de l'UASen-Vie

N° pièces	BCE Pré numéroté	Rapprocher BCE et proforma	Visa de la DG sur BCE	Visa du RAF sur le BCE	Visa du fournisseur sur BCE	Existence du BL	Rapprocher BL du BCE	Nom et référence de UASen-Vie sur Fa	Rapprocher Fa/BL/BCE	calcul conforme de la Fa avec le pro forma	Rapprocher Fa/ordre de paiement (OP)/ moyens de paiement(MP)
7	O	pas de proforma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE	x	pas de BL et de BCE	pas de proforma montant Fa juste	x
96	x	x	x	O	O	x	X	x	x	x	x
41	x	O	x	O	O	x	O	x	BL=Fa/Fa différent de BE	x	x
40	x	x	x	O	O	O	pas de BL	O	pas de BL et de Fa	pas de Fa	pro forma=OP=MP
93	O	pas de proforma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE	x	pas de BL et BCE	pas de proforma montant Fa juste	x
236	O	pas de proforma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE	x	pas de BL et BCE	pas de proforma montant Fa juste	x
385	O	pas de proforma et BCE	O	O	O	x	pas de BCE	x	pas de BCE/Fa=BL	pas de proforma montant Fa juste	x
230	BCE non numéroté	pas de proforma	O	O	O	O	pas de BL	x	pas de BL/Fa=BCE	pas de proforma montant Fa juste	x

Audit des procédures du processus Achat, Cas de l'UASen-Vie

N° pièces	BCE Pré numéroté	Rapprocher BCE et pro forma	Visa de la DG sur BCE	Visa du RAF sur le BCE	Visa du fournisseur sur BCE	Existence du BL	Rapprocher BL du BCE	Nom et référence de UASen-Vie sur Fa	Rapprocher Fa/BL/BCE	calcul conforme de la Fa avec le pro forma	Rapprocher Fa/ordre de paiement (OP)/ moyens de paiement(MP)
101	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	x	pas de BL et BCE	pas de pro forma montant Fa juste	x
380	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	x	pas de BL et BCE	pas de pro forma montant/ montant de la Fa fausse	x
47	x	pas de pro forma	x	O	O	x	X	x	Fa=BL/Fa=BCE	pas de pro forma montant Fa juste	x
37	x	pas de pro forma	x	O	O	x	O	x	Fa différent du BL/Fa=BCE	pas de pro forma montant Fa juste	x
54	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	x	pas de BL et BCE	pas de pro forma montant Fa juste	x
719	O	pas de BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	x	pas de BCE de BL et de Fa	pas de Fa	pro forma différent de OP/OP=MP (paiement moitié)

Audit des procédures du processus Achat, Cas de l'UASen-Vie

N° pièces	BCE Pré numéroté	Rapprocher BCE et pro forma	Visa de la DG sur BCE	Visa du RAF sur le BCE	Visa du fournisseur sur BCE	Existence du BL	Rapprocher BL du BCE	Nom et référence de UASen-Vie sur Fa	Rapprocher Fa/BL/BCE	calcul conforme de la Fa avec le pro forma	Rapprocher Fa/ordre de paiement (OP)/ moyens de paiement(MP)
702	O	pas de BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	X	pas de BCE de BL et de Fa	pas de Fa	pro forma=OP=MP
612	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	X	pas de BCE et BL	pas de pro forma montant Fa juste	x
657	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	O	pas de BCE et BL	pas de pro forma montant Fa juste	x
700	O	pas de BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	O	pas de BCE et BL et de Fa	pas de Fa	pro forma=OP=MP
376	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	X	pas de BCE et BL	pas de pro forma montant Fa juste	OP=MP mais différent de la facture (Acompte)
394	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	X	pas de BCE et BL	pas de pro forma montant Fa juste	x (Règlement solde de la pièce N°376)
141	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	X	pas de BCE et BL	pas de pro forma montant Fa juste	x

Audit des procédures du processus Achat, Cas de l'UASen-Vie

N° pièces	BCE Pré numéroté	Rapprocher BCE et pro forma	Visa de la DG sur BCE	Visa du RAF sur le BCE	Visa du fournisseur sur BCE	Existence du BL	Rapprocher BL du BCE	Nom et référence de UASen-Vie sur Fa	Rapprocher Fa/BL/BCE	calcul conforme de la Fa avec le pro forma	Rapprocher Fa/ordre de paiement (OP)/ moyens de paiement(MP)
92	O	pas de BCE	O	O	O	x	pas de BCE	N	pas de BCE et BL	x	x
607	x	pas de pro forma	x	O	O	x	O	x	Fa=BCE/Fa différent du BL	pas de pro forma montant Fa juste	x
492	x	pas de pro forma	x	O	O	x	x	x	Fa=BCE/Fa =BL	pas de pro forma montant Fa juste	x
238	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	x	pas de BCE et BL	pas de pro forma montant Fa juste	x
79	x	pas de pro forma	x	O	O	x	x	x	Fa=BCE/Fa =BL	pas de pro forma montant Fa juste	x (Règlement solde Facture N°005-20-01-14)
91	x	pas de pro forma	x	O	O	x	x	x	F=BCE/Fa=BL	pas de pro forma montant Fa juste	x
755	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	x	pas de BCE et BL	pas de pro forma	x



Audit des procédures du processus Achat, Cas de l'UASen-Vie

N° pièces	BCE Pré numéroté	Rapprocher BCE et pro forma	Visa de la DG sur BCE	Visa du RAF sur le BCE	Visa du fournisseur sur BCE	Existence du BL	Rapprocher BL du BCE	Nom et référence de UASen-Vie sur Fa	Rapprocher Fa/BL/BCE	calcul conforme de la Fa avec le pro forma	Rapprocher Fa/ordre de paiement (OP)/ moyens de paiement(MP)
611	x	pas de pro forma	x	O	O	x	x	x	Fa=BCE/ BL=Fa	pas de pro forma	x
514	x	x	x	O	O	x	x	x	Fa=BCE=B L	x	x
100	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE et BL	O	pas de Fa/BCE/ BL	pas de pro forma	OM=MP
135	O	N	O	O	O	x	pas de BCE	x	Fa=BL	pas de pro forma	x
811	O	pas de pro forma et BCE	O		O	O	pas de BCE et BL	x	pas de BCE et BL	pas de pro forma	x
513	O	pas de pro forma et BCE	O	O	O	O	pas de BCE	x	pas de BCE et BL	pas de pro forma	x
261	x	O	x	O	O	x	et BL	x	Fa=BL/Fa différent de BCE	x	x

X : Présent

O : Absent

**Source : Nous-même**

**ANNEXE 8 : Test de permanence lie à la gestion du stock**

**MOUVEMENT DES STOCKS DES SOUS-CHEMISES**

Date	fournisseurs	N°Facture /BL	Nombre	Entrées	Sorties	Solde	Bénéficiaire	Visas	Emargement
10/01/2014					20		X	X	O
26/02/2014					10		X	X	O
13/03/2014					40		X	X	O
01/04/2014					30		X	X	O
14/04/2014					20		X	X	O
18/04/2014					30		X	X	O
26/05/2014					20		X	X	O
10/06/2014					10		X	X	O
12/06/2014					10		X	O	X
16/07/2014					20		X	O	O
16/07/2014					20		X	X	O
23/07/2014					10		X	O	O
23/07/2014					20		X	O	O
14/08/2014					20		X	X	O
17/08/2014					30		X	X	O
19/08/2014					30		X	X	O
23/08/2014					20		X	O	O
30/09/2014					20		X	X	O
O					10		X	X	O
O					20		X	X	O

**MOUVEMENT DES STOCKS DES RAMES DE PAPIER A4**

Date	fournisseurs	N°Facture /BL	Nombre	Entrées	Sorties	Solde	Bénéficiaire	Visas	Emargement
20/01/2014					1		X	X	O
03/02/2014					1		X	X	O
10/03/2014					1		X	X	O
18/03/2014					1		X	X	O
01/04/2014					1		X	X	O
03/04/2014					1		X	X	O
09/04/2014					1		X	X	O
10/04/2014					1		X	X	O
22/04/2014					1		X	X	O
22/04/2014					1		X	X	O
27/04/2014					1		X	X	O
28/04/2014					1		X	X	O
07/05/2014					1		X	X	O
12/05/2014					1		X	X	O
12/05/2014					1		X	N	O
23/05/2014					1		X	X	O
03/06/2014					1		X	X	O
17/06/2014					1		X	X	O
23/06/2014					1		X	X	O
O					2		X	X	X
O					1		X	X	O
O					1		X	X	O
O					1		X	X	O
O					4		X	X	O
O					1		X	X	O
O					1		X	X	O

**MOUVEMENTS DES STCOKS DES CHEMISES CARTONEES**

Date	fournisseurs	N°Facture /BL	Nombre	Entrées	sorties	Solde	Bénéficiaire	Visas	Emargement
12/02/2014					10		X	X	O
25/02/2014					30		X	X	O
02/05/2014					30		X	X	O

**MOUVEMENT DE STOCKS DES PAPIER EN TETE**

Date	fournisseurs	N°Facture /BL	Nombre	Entrées	sorties	Solde	Bénéficiaire	Visas	Emargement
01/04/2014					500	X	X	O	O
17/04/2014					1000	X	X	O	O
02/05/2014					500	X	X	O	O
09/05/2014					500	X	X	O	O

**X : Présent // O : Absent**

**Source : Nous-même**

**ANNEXE 9 : Test de permanence lié à la gestion du carburant**

<b>N° pièces</b>	<b>fiche de dotation au carburant</b>
230	X
652	O
620	O
100	O
89	X
169	O
366	O
44	O
5	X

**X : Présent // O : Absent**

**Source : Nous-même**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 10 : Test de permanence lie à la gestion des immobilisations**

**DEPARTEMENT ADMINISTRATIF ET FINANCIER**

<b>BUREAU DE M.CHEIKOU FAYE</b>		
DESIGNATIONS	CODES	OBSERVATIONS
1-Bureau	BUR/CPT/02	Aucun code n'est inscrit sur le bureau
1-Fauteuil	FAUT/CPT/02	Aucun code n'est inscrit sur le fauteuil
1-Armoire métallique	ARM/CPT/03	Ce code ne correspond pas à celui inscrit sur l'armoire
2-Armoire métallique	ARM/CPT/04	Ce code ne correspond pas à celui inscrit sur l'armoire
1-Imprimante	IMP/CPT/02	Il n'y a pas d'imprimante
1-Ordinateur	ORD/CPT/02	Il n'y a pas de code sur l'ordinateur

<b>BUREAU DE BAMBA THIAM</b>		
DESIGNATIONS	CODES	OBSERVATIONS
1-Bureau	BUR/CPT/03	X
1-Fauteuil	FAUT/CPT/03	Il n'y a pas de code
1-Ordinateur Portable	ORD/CPT/03	Il n'y a pas de code
1-Imprimante	IMP/CPT/03	X
1-Armoire	ARM/CPT/05	Ce code ne correspond pas à celui inscrit sur l'armoire
1-Armoire	ARM/CPT/06	Ce code ne correspond pas à celui inscrit sur l'armoire
1-Affiche Publicitaire	AP/CPT/01	X

<b>BUREAU DE PAPE MAMADOU SENGHOR</b>		
DESIGNATIONS	CODES	OBSERVATIONS
1-Ordinateur	ORD/CPT/STAG	Il n'y a pas de code
1-Chaise	CHA.V/CPT/STAG	Il n'y a pas de code

<b>BUREAU DE BACARY BADJI</b>		
DESIGNATIONS	CODES	OBSERVATIONS
1-Bureau	BUR/CPT/01	Ce code ne correspond pas à celui inscrit sur le bureau
1-Chaise visiteur	CHA.V/CPT/01	Il n'y a pas de code
1-Chaise visiteur	CHA.V/CPT/02	Il n'y a pas de code
1-Fauteuil	FAUTCPT/01	Il n'y a pas de code
1-Ordinateur	ORD/CPT/01	X
1-Armoire fixe mural	ARM/CPT/01	X
1-Armoire métallique basse	ARM/CPT/02	Ce code ne correspond pas à celui inscrit sur l'armoire
1-Imprimante	IMP/CPT/01	Il n'y pas de code
1-Split	SPT/CPT/01	Il n'y pas de code

**STANDART**

<b>BUREAU DE MAMADOU NDIAYE</b>		
DESIGNATIONS	CODES	OBSERVATIONS
1-Bureau	BUR/STD/01	Il n'y a pas de code
1-Fauteuil	FAUT/STD/01	Il n'y a pas de code
1-Armoires métalliques	ARM/STD/01	Il n'y a pas de code
1-Armoire métallique basse	ARM/STD/02	Ce code ne correspond pas à celui inscrit sur l'armoire
1-Ordinateur	ORD/STD/01	Il n'y a pas de code
1-Imprimante	IMP/STD/01	Il n'y a pas d'imprimante
1-Split	SPT/SDT/01	Il n'y a pas de code
1-Serveur	SERV/STD/01	Il n'y a pas de code
1-Chaise visiteur	CHA/STD/01	Il n'y a pas de code
1-Affiche Publicitaire	AP/STD/01	X

**DEPARTEMENT COMMERCIAL**

<b>BUREAU DE ABDOULAYE NDIA YE</b>		
<b>DESIGNATIONS</b>	<b>CODES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
1-Bureau	BUR/COM/01	X
1-Retour de table	TAB/COM/01	Il n'y a pas de code
1-Ordinateur	ORD/COM/01	Il n'y a pas de code
1-Ordinateur	ORD/COM/02	Il n'a pas de code
1-Bureau	BUR/COM/02	Il n'y a pas de code
1-Bureau	BUR/COM/03	Il n'a pas de code
1-Bureau	BUR/COM/04	Il n'y a pas de code
1-Bureau	BUR/COM/05	Il n'a pas de code
1-Chaise	CHAI.V/COM/01	Il n'y a pas de code
1-Chaise	CHAI.V/COM/02	Il n'a pas de code
1-Chaise	CHAI.V/COM/03	Il n'y a pas de code
1-Chaise	CHAI.V/COM/04	Il n'a pas de code
1-Chaise	CHAI.V/COM/05	Il n'y a pas de code
1-Imprimante	IMP/COM/01	X
1-Armoire basse	ARM/COM/01	X
1-fauteuil	FAUT/COM/01	Il n'y a pas de code
1-Split	SPT/COM/01	Il n'y a pas de code
1-Ordinateur Portable	ORD/COM/03	Il n'y a pas de code
1-Affiche Publicitaire	AP/COM/01	X

**X : Présent**

**Source : Nous-même**



**ANNEXE 11 : Bon de réception des commandes**

<b>Commande N°</b>
<b>Facture N°</b>
<b>Montant de la facture :</b>
<b>Nom de l'expéditeur</b>

Enregistrer toutes les avaries (y compris les dommages aux boîtes en carton et aux caisses) et les manques mentionnés sur tous les exemplaires du transporteur.

<b>Article</b>	<b>Quantité reçue</b>	<b>Numéro du stock</b>	<b>Unité de mesure</b>	<b>Désignation</b>	<b>Condition</b>

**Commentaires** (Expliquer les avaries, manques et substitutions, etc...)

--

**Dispositions à prendre**

--

<b>Commande reçue par :</b>	<b>SIGNATURE DU RECEPTIONNAIRE :</b>
<b>Commande livrée par :</b>	<b>SIGNATURE DU LIVREUR :</b>

**DATE :**

**Source :** <http://www.biztree.com/fr/doc/bon-de-reception-des-commandes-D2181>.



**BIBLIOGRAPHIE**

- 1- A. Henry et Monkam-Daverat (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, 185 pages.
- 2- AZAIS-VELY (1998), *Gestion juridique : contracter*, Editions FOUCHER, 192 pages.
- 3- BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 290 pages.
- 4- BARRY, Mamadou (1995), *Audit et contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics, parapublic et privé*, 1ere édition, Edition Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 166 pages.
- 5- Barthélémy B. (2000), *Gestion des risques*, Editions d'Organisation, Paris.
- 6- BECOUR Jean-Charles (1996) & al, *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, Editions ECONOMICA, 418 pages.
- 7- BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : Enjeux et pratique à l'international*, Editions d'Organisation, Paris, 320 pages.
- 8- Biztree (2014), *Bon de réception des commandes*, <http://www.biztree.com/fr/doc/bon-de-reception-des-commandes-D2181>.
- 9- BLANCHARD Gilles & al (1999), *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, P.231,
- 10- BOGHOS Robert (2012), *La fonction Achats hors production*, Les Editions Eyrolles, 233 pages.
- 11- BOUVIER Christian, (1990), *Audit des achats*, Editions d'organisation, Paris, 158 pages.
- 12- BRUEL Olivier (1998), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Editions BORDAS, 299 pages

- 13- C. Marmuse(1997), Performance, *Economica* : pages 2194-2208.
- 14- CAVERIVIERE Patrick (2007), *Le guide de l'acheteur*, Editions DEMOS, Paris, 159 pages.
- 15- COMBESSIE Jean –Claude (1996), *la méthode sociologique*, 1<sup>ère</sup> Edition, Editions La Découverte, Paris, 124 pages.
- 16- COSO (2013), *Définition du contrôle interne selon le COSO 2013*,  
<http://www.pwc.lu/en/governance-risk-controls/docs/pwc-coso-2013.pdf>.
- 17- Définition du glossaire des Achats et de L'Acheteur Public (2014), *Achat de moyens généraux*, <http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire-Achats/Achat-de-moyens-generaux-6505.htm>.
- 18- Définition du glossaire des Achats et de L'Acheteur Public (2014), *Audit des achats*,  
<http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire-Achats/Audit-des-achats-6517.htm>.
- 19- HAMZAOUI Mohamed & al (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, Editions Pearson, Paris, 243 pages.
- 20- IFACI (2009), *Les pratiques de l'audit interne et du contrôle interne en France en 2009*, Paris, 124 pages.
- 21- IFACI (2014), *Contrôle interne*, <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-interne-78.html>.
- 22- IGALENS Jacques, JORTAS Michel (2010), *la sûreté éthique : Du concept à l'audit opérationnel*, Editions EMS, Paris, 153 pages.
- 23- Le Petit Larousse illustré (2001), Les Editions Françaises Inc, 1784 pages.

- 24- LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche sous la direction d'Olivier LEMANT*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions DUNOD, Paris, 281 pages.
- 25- LOUBERE Jean-Michel & al (1997), *Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat ?*, Editions d'organisation, Paris, 246 pages.
- 26- UASen-Vie (2014), *Manuel de procédures*, 169 pages.
- 27- MIKAEL Ouaniche (2009), *La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre*, Edition Maxima, 221 pages.
- 28- Norme ISO 9001 (2008), <http://www.valdin.sitew.org/fs/root/92c11-iso9001>.
- 29- Norme ISO, *ISO 9001:2000 Systèmes de management de la qualité – Exigences*, [http://www.iso.org/iso/fr/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=21823).
- 30- PERROTIN Roger, (2007), *Le Manuel des Achats*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions d'Organisations, 424 pages.
- 31- RENARD Jacques(2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
- 32- SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH – PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiel des risques*, Editons DUNOD, Paris, 339 pages.
- 33- SIMON Yves & al (1997), *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions ECOMINICA, Paris, 1205 pages.
- 34- Wikipédia (2014), *Délocalisation*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9localisation>.