



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

**CESAG BF – CCA**  
**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,**  
**CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel**  
**en Audit et Contrôle de Gestion**  
**(MPACG)**

**Promotion 7**  
**(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**AUDIT DE L'EFFICACITE DU PROCESSUS DE LA**  
**GESTION DES IMMOBILISATIONS**  
**CORPORELLES : CAS D'AFRICA CHIPS SENEGAL**  
**(A.C.S).**

**Présenté par :**

Fatou TOURE

**Dirigé par :**

Dr Souleymane BOUSSO

Enseignant associé au CESAG.

**Avril 2015**

## **DEDICACES**

Je dédie ce travail à ALLAH le Tout Puissant qui m'a donné le courage et la force nécessaires pour être là où je suis, mais aussi à ma famille pour le soutien et la confiance portée à mon égard.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Avant toute chose qu'il me soit permis d'exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement et à l'élaboration de ce mémoire.

J'adresse mes remerciements à :

- ❖ ma mère, pour les efforts consentis à toutes ces années d'études ;
- ❖ mon père, pour son soutien et ses prières ;
- ❖ ma sœur, mes frères et toute ma famille pour leurs encouragements ;
- ❖ monsieur NDOYE, Administrateur à la Chambre de Commerce de Dakar pour son soutien et ses conseils ;
- ❖ monsieur Boubacar DIALLO, Directeur Général de la CGAS (Centre de Gestion Agréé du Sénégal) pour m'avoir acceptée au sein de son cabinet ainsi que mes collègues pour leur soutien et leur enseignement;
- ❖ monsieur Souleymane BOUSSO, notre directeur de mémoire pour son encadrement malgré ses occupations ;
- ❖ monsieur Moussa YAZI, Chef du Département Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit (BF-CCA) et professeur du CESAG pour ses conseils méthodologiques qui nous ont guidés pour la rédaction de ce mémoire mais aussi pour la qualité de son enseignement ;
- ❖ monsieur AGOH notre assistant de programme et l'ensemble du corps professoral de la BF-CCA pour la qualité de la formation reçue ;
- ❖ monsieur Mohamed WAYZANI, Gérant d'Africa Chips Sénégal, pour son aide et sa disponibilité malgré son emploi du temps chargé ;
- ❖ madame Fatou DIOP, bibliothécaire du CESAG, pour la documentation ;
- ❖ tous ceux qui m'ont aidé, de près ou de loin, durant ma formation, qu'ils trouvent dans ce mémoire toute ma gratitude.

## LISTE DES ABREVIATIONS

**ACS:** Africa Chips Sénégal

**BC:** Bon de Commande

**BR:** Bon de Réception

**BL:** Bordereau de Livraison

**COSO:** Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission

**CGAS:** Centre de Gestion Agréé du Sénégal

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

**DA:** Demande d'Achat

**DAF:** Direction Administrative et Financière

**DG:** Direction Générale

**FAR:** Feuille d'Analyse des Risques

**IIA:** Institute of internal Auditors

**ISA:** International standards on Auditing

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

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

**PV:** Procès-verbal

**QCI:** Questionnaire de Contrôle Interne

**SYSCOHADA :** Système Comptable OHADA

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Schématisation d'écriture d'entrée d'une immobilisation.....	16
Tableau 2 : Les risques opérationnels liés au cycle des immobilisations.....	21
Tableau 3 : Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.....	23
Tableau 4 : Le référentiel des risques.....	32
Tableau 5 : Classification des risques du dispositif de maîtrise des risques.....	39

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schématisation du processus de management des risques.....	38
Figure 2 : Le modèle d'analyse.....	43

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme d'A.C.S SUARL.....100

Annexe 2 : Présentation du BC.....101

Annexe 3 : Présentation du PV de réception.....102

Annexe 4 : Fichier des immobilisations.....103

Annexe 5 : Grille de séparation des tâches.....104

Annexe 6 : Questionnaire de contrôle interne.....107

Annexe 7 : Tests de conformité.....113

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
Introduction de la première partie.....	9
Chapitre 1 : Le processus de gestion des immobilisations corporelles.....	10
1-1. cycle des immobilisations corporelles.....	10
1-1-1. Définition et objectif de la gestion des immobilisations corporelles.....	10
1-1-2. Distinction entre une immobilisation, une charge et un stock.....	11
1-1-2. Importance des immobilisations corporelles dans le patrimoine de l'entreprise.....	12
1-2. Les composantes du processus de gestion des immobilisations.....	12
1-2-1. Les différentes étapes du cycle de vie d'une immobilisation.....	12
1-2-1-1. Etablissement des prévisions d'investissement.....	13
1-2-1-2. Les modalités d'acquisition d'une immobilisation.....	13
1-2-1-3. La réception.....	14
1-2-1-4. L'évaluation et la comptabilisation d'une immobilisation corporelle.....	14
1-2-1-5. L'enregistrement comptable de l'entrée d'une immobilisation.....	15
1-2-1-6. L'amortissement des immobilisations corporelles.....	16
1-2-1-7. La sortie d'une immobilisation du patrimoine.....	17
1-2-2. Les outils nécessaires.....	18
1-2-2-1. Le fichier des immobilisations.....	18
1-2-2-2. La protection, l'entretien et la sécurité des immobilisations corporelles.....	19
1-2-2-3. L'inventaire physique des immobilisations.....	19
1-3. Les risques liés à la gestion des immobilisations.....	20
1-3-1. Identification des risques opérationnels.....	20
1-3-2. Les risques opérationnels liés au processus des immobilisations.....	21
1-4. Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.....	23

Chapitre 2 : Audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles.....	27
2-1. Les objectifs du cycle immobilisations corporelles.....	27
2-1-1. Les objectifs de l'audit du processus de la gestion des immobilisations.....	27
2-1-2. Les objectifs de l'approche par les risques.....	28
2-1-3. Les missions des évaluateurs.....	29
2-1-4. Les documents utiles pour l'analyse du dispositif de contrôle interne.....	29
2-2. La démarche d'analyse du dispositif de contrôle interne des immobilisations.....	30
2-2-1. La phase de préparation.....	30
2-2-1-1. Le plan de mission.....	30
2-2-1-2. La prise de connaissance de l'entreprise.....	31
2-2-1-3. Le rapport d'orientation.....	31
2-2-1-4. Le référentiel des risques.....	32
2-2-1-5. Le programme de vérification.....	35
2-2-2. L'identification des risques.....	36
2-2-2-1. Le diagnostic des risques.....	36
2-2-2-2. L'identification des risques du processus de gestion des immobilisations.....	36
2-2-3. Evaluation du dispositif de maîtrise des risques.....	37
2-2-3-1. Les outils d'évaluation du dispositif de contrôle interne.....	39
2-2-3-2. Classification des risques issus de cette analyse.....	39
2-2-4. La formalisation des travaux.....	40
2-2-5. Les limites du contrôle interne.....	40
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....	42
3-1. Le modèle d'analyse.....	42
3-2. Les outils et techniques de collecte de données.....	43
3-2-1. La collecte des données.....	44
3-2-1-1. L'analyse documentaire.....	44
3-2-1-2. L'observation.....	44
3-2-1-3. L'interview.....	45
3-2-2. Les techniques de collecte de données.....	46
3-2-2-1. Le questionnaire de contrôle interne.....	46
3-2-2-2. La grille de séparation des tâches.....	47
3-2-2-3. La feuille de couverture.....	47
3-2-2-4. La feuille d'analyse des risques.....	48

Conclusion de la première partie.....	49
DEUXIEME PARTIE : AUDIT DE L'EFFICACITE DU PROCESSUS DE LA GESTION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES D'A.C.S.....	50
Introduction de la deuxième partie.....	51
Chapitre 4 : Présentation d'A.C.S.....	52
4-1. Historique de l'entité.....	52
4-2. Le sociétaire.....	53
4-3. Les missions.....	53
4-4. Les buts .....	53
4-5. Les domaines d'activités.....	54
4-6. Les sources de financement.....	54
4-6-1. Les ressources.....	54
4-5-2. La responsabilité financière.....	55
4-7. Le personnel .....	55
4-7-1. Le service administratif et financier.....	56
4-7-2. Le service comptable.....	58
Chapitre 5 : Processus de gestion des immobilisations corporelles au sein d'A.C.S.....	60
5-1. Description des sous-processus des immobilisations corporelles.....	60
5-1-1. Etablissement et suivi des dépenses.....	60
5-1-2. Expression du besoin par le service utilisateur.....	60
5-1-3. Choix des fournisseurs.....	61
5-1-4. Etablissement des commandes.....	61
5-1-5. Réception et contrôle des factures.....	62
5-1-6. Traitement de la facture.....	63
5-1-7. Comptabilisation de la facture.....	63
5-1-8. Le règlement des factures.....	64
5-2. L'inventaire extracomptable des immobilisations.....	64
5-2-1. Identification, suivi et conservation des immobilisations.....	65
5-2-2. Inventaire physique des immobilisations.....	66
5-2-3. La sortie d'immobilisations corporelles.....	67
5-2-4. Sécurité et assurance des immobilisations.....	68
Chapitre 6 : Audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles d'A.C.S.....	69
6-1. La préparation de la mission.....	69

6-1-1. Le plan de mission.....	70
6-1-2. Le rapport d'orientation.....	71
6-2. La conduite de la mission.....	74
6-2-1. Le programme de vérification.....	74
6-2-2. Présentation des résultats.....	81
6-2-3. Tests de conformité.....	82
6-3. Le contrôle interne à A.C.S.....	83
6-4. Analyse des résultats de la mission.....	85
6-4-1. Les forces relevées du QCI.....	85
6-4-2. Les faiblesses.....	85
6-5. Les propositions d'un responsable de gestionnaire des immobilisations.....	94
6-6. Cahier des recommandations.....	94
Conclusion de la deuxième partie.....	96
CONCLUSION GENERALE.....	97
ANNEXES.....	99
BIBLIOGRAPHIE.....	117

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

Le monde d'aujourd'hui se caractérise par le changement, qui touche tous les niveaux et tous les domaines. Ainsi, l'entreprise ne peut se permettre de rater le train de la performance si elle veut survivre et contribuer à la sauvegarde du patrimoine.

Le devoir d'accélérer la vitesse dans les prises de décisions et de s'adapter aux nouvelles contraintes du marché s'impose donc comme variables stratégiques majeures pour qu'une entreprise arrive à survivre dans un contexte turbulent marqué par de perpétuels changements. Cette évidence pour les entreprises Américaines et Européennes commence à avoir une certaine ampleur pour les PME, PMI et les grandes entreprises Africaines, et ce dans différents secteurs d'activité.

Parmi les comptes significatifs des entreprises figurent les immobilisations. Facteur important de production, les immobilisations constituent le moteur des sociétés capitalistiques, contribuant à leur pérennité. L'actif des entreprises constitue une grande partie du patrimoine dans la plus part des entreprises, qui peut servir de base pour évaluer les entreprises (méthode d'évaluation par le patrimoine).

Les immobilisations ont une incidence sur les autres comptes du bilan et compte de résultat à savoir : les amortissements, les produits de cession et les valeurs nettes comptables. La vérification des immobilisations est donc primordiale, puisqu'elle traduit le patrimoine qui reste le plus longtemps dans l'entreprise.

Selon Obert (2004 :376), les immobilisations corporelles représentent l'une des rubriques les plus importantes de l'actif d'une entreprise industrielle. Elles concernent la majeure partie des investissements productifs de l'entité (c'est le cas d'Africa Chips Sénégal).

Ainsi, sous l'effet du développement des échanges économiques et de l'importance prise par les marchés financiers, la concurrence peut être assez rude pour les entreprises d'où la maîtrise des risques est nécessaire dans une économie mondiale instable. Plusieurs événements ont contribué à cela :

- la crise économique et financière de 2009 ;
- les mutations géopolitiques et économiques au cours des 20 dernières années ont contribué à l'augmentation des risques au sein des organisations ;
- Lehman Brother, la faillite d'Enron aux Etats Unis par Arthur ANDERSON qui impliquait des manipulations comptables à grande échelle;
- l'affaire Jérôme Kerviel à la Société Générale en France qui a détournée 5 milliard d'euros ;

- au Sénégal avec la faillite d'Air Sénégal.

Les causes sont les détournements de fonds, les fraudes et malversations financières, la mauvaise gouvernance, les faiblesses de contrôle interne ou non mise en œuvre des recommandations des contrôleurs (Audit interne et externe).

Et de surcroît, ce n'est pas la première fois alors l'on peut s'interroger sur la question de la fiabilité du système de contrôle interne mis en place au sein des entreprises?

Quels dispositifs de contrôle interne doivent-ils être mis en œuvre pour éviter aux contemporains et aux générations futures de tels désagréments ?

Cependant, on constate toujours que les entreprises nationales comme multinationales sont confrontées à des problèmes de gestion qui pourraient engendrer des pertes futures. Dès lors les objectifs des dirigeants sont de s'assurer de la qualité de l'information financière, la maîtrise de l'environnement interne et externe de l'entreprise afin de prévenir les menaces et d'y faire face.

C'est dans ce sens que les métiers d'audit sont devenus primordiaux. La valeur ajoutée des dits métiers repose sur une réponse appropriée aux nouvelles exigences du marché, sur une offre d'expertise et de savoir-faire recherchés par nos entreprises.

Un contrôle interne est donc nécessaire au niveau de la comptabilité des activités de l'entreprise à savoir : les achats, les stocks et en-cours, les ventes, la trésorerie, et les immobilisations. Par ailleurs, ce dernier cycle est considéré généralement comme comportant des risques, dans la mesure où les erreurs et fraudes à ce niveau influencent fortement le patrimoine de l'entreprise, ainsi que ses résultats actuels et futurs.

Le contrôle interne fiable est exigé par les investisseurs avant un financement mais aussi tout au long de l'activité pour plus de garantie de leurs fonds. Par conséquent, il a été constaté des faiblesses de contrôle interne ce qui se traduit par des défaillances au niveau de la gestion des immobilisations.

Il faut savoir qu'une bonne gestion est obtenue grâce à l'application d'un certain nombre de principes, appelés principes standards ou normes, auxquels il faut ajouter les bonnes pratiques qui les accompagnent, et qui sont tirées dans des innovations en matière de gestion des entreprises.

En effet, une gestion efficace et un audit des immobilisations permettent d'apporter à l'entreprise une forte valeur ajoutée en termes d'optimisation, de satisfaire leurs partenaires, les acteurs économiques, les investisseurs à travers la certification par les auditeurs externes, mais aussi de renforcer le dispositif de contrôle interne.

Ce profit latent ne peut avoir lieu sans un suivi rigoureux des coûts, une rationalisation dans l'utilisation des biens, une gestion économique en termes de maintenance et d'infrastructures, un renouvellement des dispositifs de contrôle interne, l'identification des risques et la revue des comptes pour le reflet d'une image fidèle de l'entreprise.

Par ailleurs, le développement des entreprises africaines s'est accéléré ces dernières années. Mais cet environnement est souvent marqué par des pistes de production défaillantes, un manque de dispositif de contrôle interne, de certification des comptes par un auditeur, entre autres.

Cette situation est ainsi caractérisée par les contraintes structurelles du secteur industriel qui ont pour noms coûts des facteurs de production, à savoir l'eau et l'électricité, la fiscalité, les charges sociales, la lourdeur et la rigueur du code du travail, les difficultés d'accès au foncier, l'accès et le financement du coût bancaire, notamment avec les taux d'intérêt élevés, etc.

A cela s'ajoute la concurrence déloyale des importations et du secteur informel. Autant de facteurs exogènes qui pénalisent l'industrie sénégalaise, rendant ses performances moins compétitives. Or, ces maux n'encouragent pas les investisseurs potentiels à choisir la destination Sénégal.

C'est dans cet environnement concurrentiel et risqué qu'évolue Africa Chips Sénégal (A.C.S), une entreprise industrielle régionale basée à Dakar au Sénégal, axée sur la production et la vente de chips. C'est une entreprise à but lucrative créée pour satisfaire les besoins de la population à moindre coût et disponible partout. L'innovation est au cœur de ce métier dans ce domaine accessible et à la portée de toutes les bourses ; d'autant plus que les consommateurs ne trouvaient ces produits que dans les surfaces de grandes distributions et à des prix un peu chers.

Ainsi pour garder sa position de leader sur le marché (un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1,5 milliard en 2014) et avoir une meilleure gestion, Africa Chips Sénégal a transité vers le secteur formel en adhérant au CGAS (Centre de Gestion Agréé du Sénégal) pour un suivi de

la comptabilité afin d'assurer sa pérennité en mettant un accent particulier sur la gestion de ses immobilisations corporelles.

Malgré son adhésion au CGAS pour améliorer sa performance, il a été constaté quelques problèmes de gestion à savoir:

- ✓ pas de mise en place d'un service d'audit pouvant participer sur la qualité de la gestion ;
- ✓ le manuel de procédures n'est pas encore achevé entraînant une application approximative des procédures par les opérationnels; ce qui entraîne des dysfonctionnements dans la bonne marche de l'entreprise ;
- ✓ la non séparation des tâches incompatibles;
- ✓ non maîtrise des risques opérationnels ;
- ✓ une insuffisance de la formation de certains employés en termes de gestion car l'entreprise ne recrute pas les hommes qu'il faut à la place qu'il faut mais aussi à cause d'un système de recrutement fortement basé sur des relations affectives ou de parenté plus que sur des critères stricts et exclusifs de compétence.

A long terme, cette situation aura des effets néfastes sur la qualité des états financiers( valorisation inexacte et de tenue du fichier des immobilisations corporelles), le non-respect des politiques, réglementations et procédures internes, l'identification et la maîtrise des risques d'exploitation, si les ressources sont utilisées de façon économique et efficace, si les objectifs de l'entreprise sont effectivement atteints. Il s'avère donc nécessaire de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace afin d'éviter ses situations.

Par soucis de répondre à leurs préoccupations, nous pouvons citer comme solutions :

- d'élaborer un manuel de procédures pour assurer le suivi ;
- de faire l'inventaire physique annuel des immobilisations ;
- d'évaluer périodiquement le contrôle interne du processus de gestion des immobilisations ;
- de valoriser correctement son patrimoine immobilier ;
- de bénéficier d'un suivi précis des entrées et sorties d'actifs ;
- de développer une culture des risques ;
- d'avoir un service d'audit interne ou à défaut de recourir à un auditeur externe pour obtenir des conseils et des recommandations en vue d'une meilleure gestion, la maîtrise des risques inhérents, le degré d'assurance de maîtrise des opérations et la contribution à la création de valeur ajoutée.

Ce dernier point nous paraît important pour l'entreprise car l'audit est l'une des pierres angulaires du gouvernement d'entreprise qui assure une aide précieuse en procurant une assurance objective sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et les processus de contrôle interne.

C'est à partir de là que nous allons essayer de répondre à la question principale qui est la suivante : la gestion des immobilisations corporelles au sein d'A.C.S est-elle efficace?

Pour essayer de répondre à cette question, nous allons voir précisément:

- quelles sont les caractéristiques d'une immobilisation ?
- quelles sont les composantes du processus de gestion des immobilisations corporelles ?
- quels sont les risques inhérents auxquels s'expose A.C.S?
- comment maîtriser ces risques ?
- quelles sont les procédures de contrôle interne mises en place par A.C.S?

C'est pour répondre à ces questions que nous avons choisi le thème suivant: « Audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles : cas d'A.C.S ».

Notre objectif principal est d'auditer le processus de la gestion des immobilisations corporelles pour voir ensuite si sa gestion est efficace.

Les objectifs spécifiques sont :

- de définir les caractéristiques des immobilisations corporelles ;
- d'étudier les différentes composantes du processus de gestion des immobilisations ;
- d'identifier les risques opérationnels et les dispositifs de maîtrise des risques ;
- de définir la démarche de contrôle interne ;
- de faire des recommandations pour améliorer sa gestion.

Notre étude ne concerne que la gestion des immobilisations corporelles. A.C.S étant une entreprise industrielle, les immobilisations corporelles constituent la base de la production, des investissements qui en cas d'erreur auront des conséquences graves sur l'entreprise. Les immobilisations de par leur importance, garantissent la solvabilité de l'entreprise et

permettent d'assurer les partenaires. Leur participation au résultat de l'entreprise à travers engendrent (53% du total bilan), ont marqué notre attention. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi ce thème.

Les intérêts issus de notre recherche seront bénéfiques pour :

- A.C.S en lui permettant de voir ses forces et faiblesses, de gérer les risques inhérents à son activité, d'avoir un meilleur suivi du fichier des immobilisations, de minimiser les lacunes en termes de gestion et la mise en place d'un système d'organisation de méthodes et de procédures ;

- nous-mêmes, pour achever notre formation au CESAG. Nous comprendrons les souhaits d'une entreprise et nous aurons une idée sur la pratique de l'audit interne des immobilisations.

A cet égard, le présent travail s'articule autour de deux parties, une partie théorique portant sur : le contrôle interne de la gestion des immobilisations corporelles et une partie pratique : Audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles, cas d'A.C.S.

La première partie sera composée de trois chapitres : d'abord le processus de la gestion des immobilisations corporelles ensuite l'audit du processus de la gestion des immobilisations et enfin la méthodologie de la recherche.

La deuxième partie présente l'A.C.S, en proposant le processus de la gestion des immobilisations et l'audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles d'A.C.S.

A l'issue des travaux d'audit, des recommandations sont émises afin de permettre à la société auditée une meilleure gestion de ses principaux cycles et notamment celui des immobilisations.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la première partie**

L'entreprise vit dans un monde en perpétuelles mutations. D'ailleurs, selon MOREAU (2002 :1-2), le risque est au cœur de l'entreprise car celle-ci évolue dans un environnement de risques, le plus souvent complexe, dynamique et hostile.

L'efficacité de l'entreprise à gérer ses risques devient donc nécessaire en adoptant une approche adaptée. Toutefois, la gestion des risques est un processus complexe et souvent difficile à appréhender par les dirigeants ;

Le risque est inhérent à toutes les activités, il est donc question de le découvrir à temps, l'appréhender, l'évaluer et d'y répondre afin d'obtenir une assurance raisonnable sur degré de maîtrise des opérations. Pour y parvenir, il faut mettre en œuvre les méthodes et outils pour y faire face.

Cette première partie consacrée à la revue de la littérature ainsi, il sera abordé d'abord le processus de gestion des immobilisations, ensuite présenter les outils de mesure de l'efficacité de ce processus pour mettre l'accent sur le rôle important que joue l'audit interne et enfin élaborer un modèle d'analyse.

## **Chapitre 1 : le processus de gestion des immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles constituent souvent la substance d'une entreprise, son outil industriel et commercial, et qui sont donc une composante essentielle de l'actif d'une entreprise, d'où la nécessité d'un audit pour les contrôler. La vérification des immobilisations est primordiale puisqu'elles traduisent le patrimoine qui reste le plus longtemps dans l'entreprise.

Ce chapitre portera sur le processus de gestion des immobilisations corporelles, le contrôle interne de ce processus et la démarche de maîtrise des risques.

### **1-1 Cycle des immobilisations corporelles**

Avant d'aborder ce cycle, nous allons définir les immobilisations corporelles, faire la distinction entre une immobilisation corporelle, une charge et un stock et voir leur importance dans le patrimoine de l'entreprise.

Il est donc important pour le responsable de ce cycle de bien cerner la notion d'immobilisation corporelle afin de comprendre son fonctionnement, sa gestion et d'avoir un suivi rigoureux.

#### **1-1-1 Définition et objectif de la gestion des immobilisations corporelles**

Selon la norme IAS 16 une immobilisation corporelle est un élément d'actif physique détenu soit pour être utilisé dans la production ou la fourniture de biens et de services, soit pour être loué à des tiers, soit à des fins administratives et dont l'entité attend qu'il soit utilisé au-delà de l'exercice en cours (DOV, 2008 : 333).

Les procédures de contrôle interne relatives aux immobilisations poursuivent trois objectifs de contrôle interne :

- garantir l'existence physique des immobilisations ;
- fournir une valeur d'actif égale au coût d'achat diminué des amortissements appropriés ;
- garantir l'utilisation de méthodes et de taux d'amortissement appropriés et constants.

De ces objectifs, découle la nécessité de mettre en place les procédures opérationnelles et comptables suivants :

- les modalités de leur acquisition ou de leur création ;
- les modalités de leur conservation (protection contre les vols et les détournements) ;
- les modalités de leur dépréciation (amortissements et provisions exceptionnelles) ;
- les modalités de leur cession, destruction ou mise au rebut.

### **1-1-2 Distinction entre une immobilisation corporelle, une charge et un stock**

Pour éviter les erreurs de comptabilisation des biens de l'entreprise, il est nécessaire de préciser la différence entre une immobilisation, une charge et un stock.

Si la dépense conduit une augmentation de la valeur du bien, ou de la durée probable d'utilisation, on est en présence d'un investissement qui doit faire l'objet d'une immobilisation. Par contre, si la dépense assure seulement le maintien du bien en bon état d'utilisation, elle constitue, en principe, une charge.

Les immobilisations sont des biens ou valeurs destinés à rester durablement dans l'entreprise (durée supérieure à 1 an) ; ces biens contribuent à l'amélioration ou au maintien des résultats de l'exercice.

Les charges, quant à elles sont les conséquences de l'exploitation courante de l'entreprise ou une consommation de valeurs et sont constituées des éléments entrants dans la composition des coûts et prix de revient de produits, autres que les éléments supplétifs et qui doivent être déduites de manière comptable du résultat fiscal de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Toutefois, les pièces de rechange principales et l'équipement d'entretien sont inscrits parmi les immobilisations corporelles lorsque l'entreprise compte les utiliser sur une période supérieure à un exercice. Si la période est supérieure à un an, les pièces de rechange doivent être inscrites en charge (SAMBE & al, 2003 : 89-91).

Les stocks par contre sont constitués de matières et de produits qui interviennent dans le cycle de production ou de commercialisation de l'entreprise pour être :

- soit vendus en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en cours ;
- soit consommés en général au premier usage. Ils se composent de marchandises, de matières premières et de matières consommables, de fournitures, de produits ayant atteint un stade

déterminé d'élaboration (produits en cours, produits semi-ouvrés, produits finis) et d'emballages commerciaux (BARRY, 2009 : 108).

### **1-1-3 Importance des immobilisations corporelles dans le patrimoine de l'entreprise**

Selon RENARD (2007: 178), un cycle est une composition de fonctions. Au niveau de chaque fonction les objectifs fixés par le contrôle interne doivent être atteints. Le cycle immobilisations corporelles est d'une importance capitale, car il regroupe les fonctions relatives à l'acquisition des biens d'équipement dans l'entreprise jusqu'à leur sortie du patrimoine.

Les immobilisations corporelles constituent souvent un élément significatif de l'actif de l'entreprise industrielle. Ce sont des éléments non circulants de l'actif destinés à rester dans l'entreprise, où il participe à son processus de production.

Par ailleurs, le fait de savoir si une dépense représente une immobilisation ou constitue une charge d'exploitation peut avoir un effet important sur le résultat de l'entreprise. C'est pourquoi elles sont importantes dans la présentation des états financiers.

Cette catégorie comprend tous les biens corporels ayant un potentiel de ressources futures à la date d'inventaire.

### **1-2 Les composantes du cycle immobilisations corporelles**

La constitution de chaque cycle dépend de la nécessité et des procédures mises en place par chaque organisation. Le cycle immobilisations corporelles est constitué des fonctions qui sont à leur tour constituées de tâches élémentaires (BARRY, 2004 : 14).

Ce cycle est décomposé en plusieurs étapes pour une meilleure gestion des immobilisations.

#### **1-2-1 Les différentes étapes du cycle de vie d'une immobilisation**

Les différentes étapes d'une immobilisation se résument à l'établissement des prévisions d'investissements, les modalités d'acquisition, la réception, l'évaluation et la comptabilisation, l'enregistrement, l'amortissement et la sortie de l'immobilisation du patrimoine.

### **1-2-1-1 Etablissement des prévisions d'investissements**

Selon BARRY (2008 : 67), cette fonction a pour objectif principal, l'établissement des prévisions de dépenses ainsi que leur approbation au niveau des organes compétents au niveau de l'entreprise. Elle comprend toutes les opérations :

- de recensement et d'évaluation des besoins ;
- de détermination des modifications de financement de ces investissements (capitaux propres, emprunts ...) ;
- d'approbation du budget finalement retenu par les organes habilités de la société (Conseil d'Administration en général).

Ces opérations impliquent aussi bien le Conseil d'Administration, la Direction Générale que les différents responsables de service. La détermination d'un seuil de signification est importante sur ce processus.

### **1-2-1-2 Les modalités d'acquisition d'une immobilisation**

Le besoin doit émis être par le service qui a constaté l'état de l'immobilisation. Elle recouvre les mêmes procédures que les expressions des besoins relatives aux achats de bien d'exploitation (BARRY, 2008 : 67).

Les demandes d'achat ne devraient être établies que par des responsables de services désignés au préalable par la Direction Générale. Elles devront être soumises à l'approbation préalable du responsable du contrôle budgétaire. Cette approbation doit être elle-même subordonnée (même si l'investissement est prévu au budget) :

- à l'appréciation préalable de la situation générale de la société (montant des engagements, non réception des ressources extérieures devant couvrir cet investissement...) ;
- au caractère prioritaire ou non (par rapport à d'autres investissements) de la dépense prévue.

Les critères de choix des fournisseurs sont définis à l'avance avant le lancement de la commande (BC). En vue de satisfaire ces objectifs de contrôle préalables, les commandes directes de biens par les responsables de services(ou par intermédiaire du Service des Achats) doivent être rigoureusement interdites.

La livraison du bien est le fait générateur de l'entrée du bien en général. Ainsi après avoir décrit l'acquisition du bien, nous allons voir la réception des biens commandés.

### **1-2-1-3 La réception**

Elle est relative aux procédures de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur (BARRY, 2008 : 67). La réception est faite en présence d'une commission composée du demandeur, de l'acheteur, d'un spécialiste si nécessaire pour la vérification de la qualité et du réceptionniste. Le bon de réception est daté, signé et doit indiquer, en cas de besoin, s'il s'agit d'une livraison partielle ou non.

### **1-2-1-4 L'évaluation et la comptabilisation d'une immobilisation corporelle**

Selon la norme IAS 16, une immobilisation corporelle est comptabilisée au coût réel. Le coût comprend toutes les dépenses directement attribuables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue.

Le coût d'une immobilisation corporelle est composée de :

- son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, après déduction des remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement ;
- de tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction.

Lors de l'entrée dans le patrimoine de l'entreprise la valeur des immobilisations corporelles est déterminée comme suit conformément aux articles 36 et 37 des dispositions du SYSCOHADA (SAMBE & al, 2003 : 124):

- les biens acquis à titre onéreux sont évalués à leur coût d'acquisition ;
- les biens acquis à titre gratuit sont enregistrés à leur valeur d'origine ;
- les biens acquis par voie d'échange par la valeur actuelle ;
- les biens acquis moyennant paiement des rentes viagères, par le montant qui résulte d'une stipulation de prix dans le contrat soit à défaut de stipulation de prix, la valeur actuelle du bien à la date du contrat ;
- les biens acquis à l'aide de subvention d'investissement, la subvention reste sans influence sur la valeur d'entrée du bien ;

- les biens reçus à titre d'apport en nature, par les valeurs respectives figurant dans le traité d'apport ;
- les biens acquis en devise sont comptabilisés en unité monétaire légale du pays par convention de leur coût en devises sur la base du cours de change du jour de l'acquisition ;
- les biens acquis en clause de réserve de propriété, la clause de réserve de propriété est sans influence sur la valeur d'entrée du bien en vertu du principe de la réalité financière sur l'apparence juridique (MABUDU, 2005 : 74).

### **1-2-1-5 L'enregistrement comptable de l'entrée d'une immobilisation**

Du point de vue du droit comptable, il n'existe pas de dispositions particulières quant à la date de comptabilisation des immobilisations, s'il convient de se reporter aux règles juridiques et comptables.

Les immobilisations doivent être enregistrées au coût historique à leur date d'entrée dans le patrimoine de l'entreprise généralement à la date de transfert de propriété. Les immobilisations à comptabiliser au niveau de l'actif de l'entreprise sont celles dont elle est propriétaire et uniquement celles-là (à l'exclusion des immobilisations louées ou prêtées).

La valeur d'entrée est ainsi déterminée :

- valeur d'apport, en cas d'apport en société ;
- valeur actuelle, en cas de subvention, d'acquisition à titre gratuit ou d'échange, de crédit bail ;
- coût réel d'acquisition, en cas d'achat ;
- coût réel de production, en cas de production du bien par l'entreprise (SAMBE & al, 2003 : 139).

L'enregistrement comptable est illustré dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : Schématisation d'écriture d'entrée d'une immobilisation**

Eléments	Débit	crédit
2... Comptes d'actifs immobilisés	X	
4451 Etat, TVA récupérable sur immobilisations	X	
101 Capital social		X
104 Compte de l'exploitant		X
14 Subventions d'investissement		X
1681 Rentes viagères capitalisées		X
17 Dettes de crédit-bail et contrats assimilés		X
481 Fournisseurs d'investissement		X
5... Comptes de trésorerie		X
72 Production immobilisée		X

Source : SAMBE & al (2003 : 138)

### 1-2-1-6 L'amortissement des immobilisations corporelles

Selon la norme IAS 16, l'amortissement est la répartition systématique d'un montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité.

Les actifs amortissables sont des actifs :

- dont on s'attend à ce qu'ils soient utilisés pendant plus d'un exercice ;
- qui ont une durée de vie limitée ;
- qui sont détenus par une entreprise en vue de leur utilisation pour la production ou la fourniture de biens et services, pour la location à des tiers, ou à des fins administratives.

Le montant amortissable est le coût d'un actif, ou tout autre montant substitué au coût, diminué de sa valeur résiduelle, sur sa durée d'utilité, y compris toute période pendant

laquelle l'actif est laissé inutilisé ou mis hors service (Guide sur la Mise en Œuvre des Normes Internationales, Juin 2013). La norme IAS 16 exige la comptabilisation d'une dotation annuelle aux amortissements « 681 » et amortissements « 28... ».

Par contre les immobilisations non définitivement achevées ou non mises en service sont inscrites dans les comptes concernés d'« immobilisations en cours » et doivent être maintenues dans ces comptes tant qu'elles ne sont pas opérationnelles. Les immobilisations en cours ne font l'objet d'aucun amortissement.

L'amortissement doit obligatoirement être déterminé et comptabilisé à la clôture de chaque exercice même en cas d'absence ou d'insuffisance de bénéfices, mais aussi à l'occasion notamment de cession, mise au rebut, disparition, etc. L'absence d'amortissement constitue un élément du délit de présentation de bilan inexact.

Enfin, lorsque la durée d'utilisation prévue pour une immobilisation est modifiée, l'entreprise doit signaler l'impact sur son résultat et sa situation nette de ce changement de méthode.

#### **1-2-1-7 La sortie d'une immobilisation du patrimoine**

On entend par sortie d'immobilisations les cessions, les mises au rebut ou destruction, les disparitions ou vols, l'obsolescence et le dépassement technologique. Lorsqu'une immobilisation sort du patrimoine de l'entreprise, sa valeur d'entrée, déduction faite des amortissements pratiqués, est sortie de l'actif (SAMBE & al, 2003 : 142).

Lorsque la cause du désinvestissement relève de la volonté de l'entreprise (cession, mise au rebut ou destruction), l'opération doit faire l'objet d'une décision de l'autorité compétente et pour cela des critères précis devraient être fixés pour définir :

- les responsables habilités à autoriser les cessions, destructions et mises au rebut d'immobilisations,
- les modalités de cessions à titre onéreux, de destruction et de mises au rebut d'immobilisations.

Les opérations de cession à titre onéreux devraient être caractérisées par une séparation stricte des fonctions de cession des immobilisations et des fonctions d'encaissement de produits de ces cessions, ceci pour minimiser les risques de détournements.

Les dispositions nécessaires doivent être prises pour que les immobilisations sorties du patrimoine ne continuent plus à être portées dans les états financiers et à être amorties.

### **1-2-2 Les outils nécessaires**

Les outils intervenant dans la gestion des immobilisations sont le fichier des immobilisations, la protection, l'entretien et la sécurité de celles-ci mais également l'inventaire physique périodique.

#### **1-2-2-1 Le fichier des immobilisations**

L'enregistrement comptable des immobilisations doit être suivi immédiatement par une mise à jour du fichier des immobilisations. Les mouvements affectant les immobilisations (acquisitions, retraits) doivent, à l'instar des mouvements affectant tous les postes patrimoniaux, faire l'objet d'un suivi rigoureux.

Ce suivi doit être assuré à l'aide du fichier des immobilisations tenu par un comptable désigné. Selon l'importance de la rubrique des immobilisations dans le patrimoine de l'entreprise, ce suivi :

- peut être assuré de manière exclusive par un comptable ou confié au comptable qui s'occupe du traitement des factures des fournisseurs ;
- peut être automatisé (fichier informatique des immobilisations) ou assuré à l'aide de fichier tenu manuellement.

Le comptable chargé de la tenue du fichier des immobilisations doit systématiquement vérifier les factures envoyées par les fournisseurs et des PV de retraits d'immobilisations. De même il rapproche périodiquement, en cours d'année, les soldes des comptes d'immobilisations du fichier avec les soldes des états comptables (balances, grands livres) pour investiguer et redresser tout écart entre ces soldes.

En définitive le fichier des immobilisations correctement tenu constitue :

- un justificatif pertinent des soldes comptables des comptes d'immobilisations au bilan ;
- un document de contrôle indispensable des existants physiques ;
- un support pour les auditeurs externes, en cas d'audit des comptes (BARRY, 2008 : 69).

### **1-2-2-2 La protection, l'entretien et la sécurité des immobilisations corporelles**

Concernant l'entretien, des mesures nécessaires doivent être prises pour que les immobilisations soient maintenues dans un état qui permette leur meilleure utilisation possible. Des procédures de protection et de maintenance des immobilisations doivent impérativement être mises en place afin :

- d'empêcher la détérioration prématurée de l'outil de production ;
- de permettre l'utilisation des immobilisations pour au moins la durée d'amortissement prévue ;
- de remplacer sans problème les immobilisations détruites du fait de sinistres.

Par ailleurs, selon l'importance des immobilisations dans l'entreprise un service ou une équipe devra être chargée de la maintenance au besoin ; des contrats d'entretien seront conclus avec des personnes spécialisées et des inspections périodiques doivent être organisées.

Outre la maintenance périodique des immobilisations, ces dernières devront être couvertes par des assurances contre les risques principaux que sont l'incendie, le vol, la destruction par accident, la responsabilité civile etc. Une révision des contrats doit pouvoir être entreprise chaque fois que le risque couvert varie sensiblement (BARRY, 2004 : 79).

### **1-2-2-3 L'inventaire physique des immobilisations**

L'article 42 de l'acte uniforme de l'OHADA portant harmonisation des comptabilités des entreprises oblige les entreprises à faire à la clôture de chaque exercice un inventaire des éléments actifs et passifs.

A l'inventaire, il est procédé au recensement et à l'évaluation des biens (la nature, la quantité et la valeur de chacun d'eux à la date d'inventaire). La valeur actuelle (valeur d'inventaire) est celle retenue, c'est-à-dire le prix d'estimation du moment qui s'apprécie en fonction du marché et de l'utilité de l'élément de l'entreprise. Mais il faut tenir compte de l'usure ou de l'obsolescence du bien considéré, par un abattement de l'âge du bien (SAMBE & al, 2003 :136-137).

L'utilité de l'élément pour l'entreprise est à déterminer dans le cadre de la continuité de l'exploitation ou de l'utilisation. En cas d'absence de continuité, la valeur à retenir est la valeur du marché ou la valeur vénale (prix potentiel de vente, valeur dite de négociation).

Parmi les critères de fiabilité d'un système de contrôle interne figure l'existence, l'exhaustivité et l'évaluation. Ce sont les trois objectifs de contrôle que seul l'inventaire physique peut atteindre sans faille. Dans le cas contraire l'entreprise peut faire face à des risques comme la constatation des immobilisations inexistantes, une surévaluation de l'actif immobilisé, un coût fiscal élevé (impôt) etc.

Selon BARRY (2008 : 69), l'organisation d'inventaires physiques périodiques des immobilisations constitue l'un des aspects les plus importants du contrôle interne.

Elle reprend tous les travaux :

- de préparation de l'inventaire des immobilisations ;
- de prise d'inventaire ;
- de traitement des résultats de l'inventaire des immobilisations.

En fin d'exercice, il faut ajuster les soldes comptables des comptes d'immobilisations aux données de l'inventaire physique.

### **1-3 Les risques liés à la gestion des immobilisations**

Au cours de ces dernières années, la gestion des risques a fait l'objet des préoccupations et d'une attention grandissante. Il est devenu de plus en plus évident qu'un référentiel était nécessaire pour identifier, évaluer et gérer les risques en toute efficacité.

#### **1-3-1 Identification des risques opérationnels**

Pour identifier les risques opérationnels, il faut faire une revue systématique de tous les risques. L'identification des risques opérationnels doit être prise en compte dans le programme de développement de l'entreprise compte tenu des origines extérieure ou intérieure de leurs facteurs parce que les risques se situent à tous les niveaux du cycle ou de l'activité (COOPERS & al, 2000 : 58-60).

### 1-3-2 Les risques opérationnels liés au processus des immobilisations

C'est le risque qui concerne le fonctionnement de l'entreprise, la continuité de l'activité. Il est défini comme étant le risque de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes ou de systèmes ou résultant d'événements extérieurs (MADERS & al, 2006 : 258).

Le comité de Bâll II reprend cette définition en précisant que « le risque opérationnel est le risque de perte résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements externes y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée » (JIMENEZ & al, 2008 : 26).

Les risques opérationnels liés au cycle immobilisations sont ceux dus au traitement des opérations d'immobilisations, du budget d'investissement à la sortie des immobilisations du patrimoine de l'entreprise. Ces risques sont énumérés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Les risques opérationnels liés au cycle des immobilisations**

Sous-processus	Risques opérationnels encourus
<b>Expression interne des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investissements effectués sans autorisation, hors des limites budgétaires ;</li> <li>- investissements effectués de manière anarchique, intempestive, au détriment des dépenses prioritaires essentielles au fonctionnement de l'entreprise ;</li> <li>- investissements réalisés par ponction significative sur le fonds de roulement, entraînant un déséquilibre de la structure financière de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Commande de biens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- commandes émises de façon désordonnée, en dehors des prévisions budgétaires et sans considération des possibilités de paiement à court ou moyen terme de l'entreprise ;</li> <li>- non-respect de leurs engagements par les fournisseurs ;</li> <li>- commandes onéreuses par rapport à la concurrence.</li> </ul>
<b>Réception, contrôle qualité et quantité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de réception frauduleuse au détriment de l'entreprise (livraison non reçue ou non conforme) ;</li> <li>- risque d'omission. Impossibilité pour le service chargé de la tenue</li> </ul>

	du fichier des immobilisations de réclamer les factures en cas de retard dans leur transmission et d'assurer une mise à jour régulière de ce fichier.
<b>Approbation et comptabilisation des factures d'immobilisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque pour ces services de réclamer ces factures, en cas de retard dans leur transmission par les services chargés de leur contrôle ;</li> <li>- risque d'approbation des factures ne correspondant à aucune livraison de biens.</li> <li>- risque de confusion comptable entre les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation, altérant la situation financière et les résultats présentés.</li> </ul>
<b>Suivi des mouvements (acquisitions, cessions)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de perte, de maîtrise des immobilisations et de non détection des cas de perte, de vol et de détournement de ces biens ;</li> <li>- incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations ;</li> <li>- risque de comptabilisation des immobilisations sur une base erronée ;</li> <li>- risque de maintien dans les immobilisations en cours (et donc de non amortissement), d'immobilisations achevées et mises en service.</li> </ul>
<b>Inventaire des immobilisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de mauvaise évaluation des immobilisations créées par l'entreprise elle-même et d'altération des résultats présentés ;</li> <li>- incertitude sur le montant comptable des immobilisations présenté dans le bilan. Non détection des immobilisations détruites, perdues ou volées ;</li> <li>- risque de mauvaise estimation des amortissements annuel et donc, de présentation de bilan inexact.</li> </ul>

Source : BARRY (2008 : 102-106)

La liste n'est pas exhaustive dans la mesure où l'entreprise évolue dans un environnement incertain et en perpétuel mutation. Ainsi, pour pallier ces risques, il est important de maîtriser les risques existants.

#### 1-4 Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels

La fixation des objectifs à atteindre par l'entreprise suppose une prise de risque (RENARD, 2007 : 137). Un dispositif de management des risques efficace est centré sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée.

Selon DOV (200 : 375), plusieurs risques entourent ce processus et empêchant son bon fonctionnement si jamais ils ne sont pas anticipés et maîtrisés. Pour cela l'entreprise doit mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace capable de faire face aux risques en cas de survenance car l'efficacité opérationnelle ne concerne pas seulement l'optimisation de la gestion interne mais également la maîtrise des risques attachés à l'activité.

Quelques dispositifs de contrôle interne sont énumérés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3 : Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels**

Sous-processus	Objectifs spécifiques	Dispositifs de contrôle interne
<b>Expression et justification du besoin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DA pré-numérotée et établie par une personne habilitée ;</li> <li>- DA autorisée par un supérieur hiérarchique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rubriques du budget affectées à un responsable bien précis (spécimen de signatures) ;</li> <li>- signature du supérieur hiérarchique et du contrôle de gestion en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat.</li> </ul>
<b>Sélection des fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence de critères précis pour le choix objectif des fournisseurs ;</li> <li>- prospection de fournisseurs et mise en place d'un fichier d'identification ;</li> <li>- procédures de mise en concurrence des fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- panel de fournisseurs définis collégialement (demandeur et acheteurs) ;</li> <li>- procédure d'agrément de fournisseurs, classification des fournisseurs par qualification et par importance des effectifs et du chiffre d'affaires ;</li> <li>- procédure d'appel d'offre</li> </ul>

		obligatoire au-delà d'un seuil, consultation de trois fournisseurs au minimum.
<b>Passation et suivi des commandes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- commandes autorisées par des personnes habilitées ;</li> <li>- conditions générales d'achat écrite et sans ambiguïté ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- précision des pouvoirs de signatures des commandes (liste nominative et instauration de plafonds-spécimens de signature régulièrement mis en jour...) ;</li> <li>- conditions générales d'achats transcrites in extenso sur la commande ou en annexe ;</li> <li>- accusé de réception signé par le fournisseur attestant de son approbation desdites conditions.</li> </ul>
<b>Réception et gestion des stocks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- biens commandés identiques en tout point à ceux reçus ;</li> <li>- attestation de la réception sur la base d'un bon de réception pré-numéroté ;</li> <li>- détection des avaries et manquants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- établissement d'un bon de réception distincte du bon de commande et du bon de livraison du fournisseur ;</li> <li>- approbation contradictoire du bon de réception (demandeur, magasinier et livreur ou chauffeur) ;</li> <li>- établissement d'un bon d'avaries ou manquants approuvé par le fournisseur (ou le livreur).</li> </ul>
<b>Mouvements de stock (entrée-sortie) autorisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fraude, entrées ou sorties falsifiées ;</li> <li>- mise en stock erronée ou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bon de réception et bon de sortie signés par le responsable du magasin ;</li> </ul>

	<p>double entrée ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de mise en stock.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inventaires physiques périodiques par une personne indépendante.</li> </ul>
<p><b>Réception et contrôle de la facture</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la facture concerne bien l'entreprise ;</li> <li>- identité parfaite de la facture, de la commande et du bon de réception quant aux biens (quantités et valeurs identiques).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identification par l'assistant du DG à l'arrivée du courrier numéro séquentiel interne ;</li> <li>- fiche d'ordonnancement établie par le service comptable (code fournisseur) ;</li> <li>- distinction de l'original des copies par un tampon « original » et un tampon « copie » ;</li> <li>- comparaison systématique entre les trois documents Fa-BC-BR par le contrôleur des factures indépendant et tampon de validation plus signature ;</li> <li>- contrôles arithmétiques verticaux et horizontaux.</li> </ul>
<p><b>Enregistrement et paiement de la facture</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- imputations et enregistrement comptables corrects ;</li> <li>- paiement des factures après le « Bon à Payer » du responsable gestionnaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fiche d'ordonnancement jointe à la facture ;</li> <li>- identification du fournisseur par son code ;</li> <li>- visa de validation des imputations par le chef comptable ;</li> <li>- comptabilisation exclusive de l'original de la facture ;</li> </ul>

		- signature de la fiche d'ordonnance et visa sur la facture par le responsable gestionnaire.
<b>Entretien, sécurité et contrôle</b>	- s'assurer que les immobilisations sont bien entretenues et bien protégées.	- adéquation des conditions d'entretien des immobilisations ; - mise en place d'un système de sécurité et de contrôle.
<b>Cession, destruction, vol, mise au rebut</b>	- s'assurer que les biens inutilisables et ou hors usages ont été listés par les services généraux.	- faire un rapprochement régulier des immobilisations corporelles entre les services généraux et la comptabilité.
<b>Inventaire des immobilisations</b>	- s'assurer de l'organisation des inventaires en fin d'année	- faire un inventaire régulier.

Source : BARRY (2004 : 75-78) et RENARD (2007 : 154).

Nous avons essayé de présenter, à travers le chapitre 1le traitement comptable des immobilisations corporelles selon le SYSCOHADA. Elle est suivie du chapitre 2 dans lequel nous allons aborder l'audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations.

## **Chapitre 2 : Audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles**

Concevoir, mettre en place et gérer au quotidien un système de contrôle interne efficace peut s'avérer difficile. L'évolution rapide des nouveaux modèles économiques, l'utilisation croissante et la dépendance vis-à-vis de nouvelles technologies, l'accroissement des exigences et de la surveillance des régulateurs, la mondialisation des marchés et des opérations, entre autres enjeux, nécessitent d'adapter les systèmes de contrôle interne avec réactivité aux évolutions économiques, opérationnelles et réglementaires.

La gestion des immobilisations corporelles est un domaine sensible au regard des conséquences énormes que pourrait engendrer leur mauvaise gestion. Dès lors, la gestion des risques qui leurs sont inhérents constituent un des points capitaux pour la réussite de leur bonne gestion.

La gestion de ces risques nécessite une analyse du dispositif de contrôle interne qui peut se faire selon une approche par les risques.

### **2-1 Les objectifs du cycle immobilisations corporelles**

Pour BARRY (2008 : 17), l'objectif du cycle des immobilisations corporelles permet le suivi et le contrôle des fonctions, allant de la budgétisation jusqu'à la sortie de l'immobilisation du patrimoine de l'entreprise. Ce suivi permet de déceler les risques qui y sont liés ainsi que les forces et les faiblesses qui figurent dans les fonctions du cycle.

#### **2-1-1 Les objectifs de l'audit du processus de la gestion des immobilisations**

L'IIA (Institute of Internal Auditors) définit quatre objectifs repris dans les normes 2110.A2 et 2120.A1, qui sont : la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine et le respect des lois, règlements et contrats (RENARD, 2007 : 128).

Selon SAMBE & al (2003 : 392), l'objectif visé par un bon contrôle interne en matière d'achats consiste essentiellement à obtenir les assurances suivantes :

- la séparation des fonctions est réelle et suffisante ;
- les commandes sont dûment autorisées et sont passées dans les meilleures conditions possibles pour l'entreprise selon ses propres besoins ;

- les retours sur livraisons ainsi que les avaries et manquants constatés font l'objet d'un suivi particulier afin d'obtenir les avoirs relatifs à ces éléments ;
- les vérifications nécessaires ont été effectuées et les imputations comptables correctement faites sur les factures, elles-mêmes dûment approuvées ;
- l'enregistrement des factures est fait dans le respect des principes comptables ;
- les factures sont contrôlées avant leur paiement, lequel est dûment autorisé ;
- les factures ne sont pas réglées plus d'une fois ;
- le principe de la séparation des exercices est respecté ;
- les réceptions qui sont enregistrées sans délai sont conformes aux commandes notamment en ce qui concerne la qualité, la quantité et les délais de livraison ;
- les dettes en monnaie étrangère sont correctement évaluées.

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de prendre un certain nombre de mesures qui contribuent à rendre plus efficace l'organisation en place.

### **2-1-2 Les objectifs de l'approche par les risques**

Selon la norme 2010-Planification, le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

L'évaluation des risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisme permet :

- d'identifier ou de prévenir les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation et d'évaluer les risques associés à ces dangers ;
- de maîtriser les risques en fonction du niveau de risque que l'organisation est prête à accepter et que le Conseil d'Administration a défini pour accroître sa valeur ;
- de déterminer les mesures à prendre afin de diminuer la survenance des risques de la part des responsables opérationnels et de vérifier si les mesures mises en place sont les bonnes.

Nous avons choisis cette méthode d'approche par les risques afin d'évaluer l'efficacité du processus de management des risques et de contribuer à leur amélioration.

### **2-1-3 Les missions des évaluateurs**

Comme pour toutes les autres rubriques du Bilan et du Compte de Résultat, le contrôle interne sur les immobilisations est effectué dans le cadre d'une mission de vérification légale ou conventionnelle (commissariat aux comptes) ou contractuelle (audit).

Selon la norme IIA 2130.A1-Contrôle, le contrôle interne et l'audit doivent aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité, son efficacité et en encourageant son amélioration. Pour cela, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne choisi pour faire face aux risques. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficacité des opérations et des programmes ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

### **2-1-4 Les documents utiles pour l'analyse du dispositif de contrôle interne**

L'évaluation du processus de gestion des immobilisations nécessite une évaluation du dispositif de contrôle interne afin de mieux appréhender leur fonctionnement mais aussi des risques inhérents de l'activité. Les documents utiles pour l'évaluation sont :

- la description des tâches ;
- le manuel de procédure ;
- système de contrôle interne mise en place ;
- les procédures opérationnelles ;
- les dispositifs de maîtrise des risques...

La documentation ainsi étudiée nous permet d'avoir une idée du processus de gestion des immobilisations corporelles pour commencer l'évaluation afin de vérifier si les procédures opérationnelles répondent bien au dispositif de contrôle interne mis en place.

## **2-2 La démarche d'analyse du dispositif de contrôle interne des immobilisations**

Le processus d'évaluation des risques fournit à la Direction les informations requises pour déterminer quels sont les risques de fraude et les risques liés à l'activité qui devraient être gérés ainsi que les actions à entreprendre (le cas échéant).

Cette démarche permettra ainsi de donner une opinion sur la capacité du dispositif de contrôle interne mis en place.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne se fera suivant les étapes suivantes : la préparation, l'identification des risques, l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et la formalisation des travaux.

### **2-2-1 La phase de préparation**

Selon RENARD (2008 : 217), cette phase débute par l'ordre de mission qui est le document qui formalise le mandat donné par la Direction Générale à l'audit interne.

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination mais aussi de construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

Elle se résume à établir le plan de mission, à prendre connaissance de l'entité, à préparer le rapport d'orientation et le programme de vérification et le référentiel des risques.

#### **2-2-1-1 Le plan de mission**

Selon la norme IIA-2200 Planification de la mission, 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.

Caractéristiques du plan de mission :

- c'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit ;
- ce contrat est un « contrat d'adhésion » : il n'appartient pas à l'audité d'exiger des modifications ;
- ce caractère contractuel est essentiel : il souligne à quel point il est indispensable qu'auditeurs et audités connaissent parfaitement ce sur quoi ils s'engagent et puissent en débattre ;

- ce contrat va bien évidemment reprendre les éléments de l'identification des risques effectuée antérieurement ;
- c'est donc également sur cette identification des risques que l'on va s'appuyer pour estimer l'importance de la mission et son contenu ;
- enfin ce document va devenir le référentiel de l'auditeur.

### **2-2-1-2 La prise de connaissance de l'entreprise**

Selon RENARD (2010 : 224), il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer. Cette prise de connaissance doit être organisée.

Avant la réalisation de la mission, il est important de comprendre le secteur d'activité et l'activité du client (marché, fiscalité, concurrence, réglementation, politique financière et sociale, niveau de contrôle interne, la politique de couverture des risques, degré d'informatisation etc.). L'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et, plus généralement, pour se faire admettre aisément.

Ces informations seront reconsidérées et réactualisées tout au long de l'audit. Dès que cette prise de connaissance est bien menée, l'auditeur dispose déjà d'informations sérieuses sur les acteurs qui interviennent dans le processus, les risques majeurs, le fonctionnement des interfaces, les priorités du management.

La prise de connaissance du contrôle interne implique donc, l'évaluation de la conception du contrôle, la vérification de sa mise en application. L'évaluateur devra également scinder le sujet, c'est-à-dire le processus en objets auditables (SCHICK, 2007 : 73).

### **2-2-1-3 Le rapport d'orientation**

Il s'agit, dans cette phase d'analyse du système, de juger de la pertinence dudit dispositif et de l'utilité/opportunité des contrôles décrits.

A l'issue de cette phase, le chef de mission entame la rédaction du rapport d'orientation qui précise les axes d'investigation et les limites d'intervention des auditeurs ainsi que les objectifs à atteindre par l'équipe des auditeurs internes.

Le rapport d'orientation reprend les conclusions issues de l'analyse des risques, résumées dans le Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes, et oriente les travaux en terme:

- de sécurité en faisant toutes les vérifications que nécessitent la certification de l'existence des forces, la confirmation de la présence d'une faiblesse et la qualification du risque attaché à une faiblesse (nature du résultat, probabilité, gravité) ;

- d'efficacité en formulant rapidement des solutions aux dysfonctionnements majeurs.

Le rapport d'orientation constitue un contrat entre l'auditeur et l'audité dans lequel l'objectif général est rappelé et les objectifs de la mission sont spécifiés (SCHICK, 2007 : 92).

#### 2-2-1-4 Le référentiel des risques

Véritable cadre de référence dans le déroulement d'une mission d'audit, le référentiel des risques (qu'il soit établi en phase de préparation d'une nouvelle thématique à auditer ou répertorié dans une bibliothèque de référentiels existants) représente une garantie quant à l'exhaustivité des différents thèmes à auditer, au degré de détail approprié des investigations à mener ou encore à l'achèvement de la mission dans les délais prévus.

Le tableau des risques constitue un outil indispensable auquel les auditeurs internes doivent se référer. Le tableau ci-dessous nous permet d'avoir une idée sur le référentiel des risques.

**Tableau 4 : Le référentiel des risques**

Objectifs Spécifiques	Risques Probables	Dispositif de Contrôle Interne
<b>Tout achat doit correspondre à un besoin réel de l'entité.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- achat non conforme aux besoins ;</li> <li>- risque de fraude et de détournement ;</li> <li>- achats anarchiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- traçabilité des opérations ;</li> <li>- suivi de l'exécution de chaque marché ;</li> <li>- contrôle de supervision du respect ou de la mise en œuvre des procédures de commande ;</li> <li>- validation et visa des bons de commande par une personne autorisée.</li> </ul>
<b>S'assurer que les articles livrés ont fait l'objet d'une</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réception des articles de mauvaise qualité ;</li> <li>- détournement de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- détermination des règles et procédures formalisées de livraison/réception et communication</li> </ul>

<p><b>commande, la livraison correspond en tout point aux stipulations de la commande (quantité, qualité référence articles, délai).</b></p>	<p>commande ; - dépassement budgétaire ; - collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive.</p>	<p>de celles-ci à tous les acteurs concernés ; - rapprochement du bon de commande et du bon de livraison ; - suivi des bons de livraison et des PV de réception.</p>
<p><b>S'assurer du respect des plans d'amortissement.</b></p>	<p>- modification du plan d'amortissement en cours d'exécution sans décision motivée par un changement significatif des conditions d'utilisation du bien ; - non-permanence des méthodes pour les mêmes types de biens ; - absence ou non-respect du plan d'amortissement fixé par l'établissement.</p>	<p>- définition correcte des biens amortissables ; - existence de règles permettant d'apporter de la cohérence à la politique d'amortissement ; - contrôle de la conformité des règles d'amortissement.</p>
<p><b>Identification, autorisation et réalisation des cessions d'immobilisation.</b></p>	<p>- recensement non exhaustif des cessions d'immobilisations ; - absence de décision autorisant la cession ; - détournements d'actifs ; - signature par une personne non habilitée et</p>	<p>- contrôle de l'autorisation de l'organe et/ou le service compétent ; - contrôle de l'émission des factures de cession ; - contrôle périodique de l'enregistrement dans le fichier des immobilisations de toutes les sorties ; - ajustements périodiques avec le</p>

	<p>nullité de la vente ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistrement non exhaustif des cessions d'immobilisations ;</li> <li>- absence de mise à jour du fichier des immobilisations et de la transmission des pièces au comptable en vue de l'enregistrement et du recouvrement du prix de cession.</li> </ul>	<p>fichier de l'ordonnateur ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transmission du document attestant la sortie du bien au service chargé de l'inscription au registre de l'inventaire, contrôle et suivi de la procédure d'affectation.</li> </ul>
<p><b>La protection des immobilisations corporelles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de vol, d'incendie ou de catastrophes naturelles, de destruction, de pertes...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un service chargé de la maintenance pour assurer le fonctionnement et l'entretien des immobilisations ;</li> <li>- la mise en œuvre des inventaires physiques périodiques pour identifier les pertes, les vols ou destructions et de prendre éventuellement les mesures de protection nécessaires ;</li> <li>- une assurance suffisante pour couvrir les risques de sinistres.</li> </ul>

Source : (RENARD, 2007 : 224 ).

### 2-2-1-5 Le programme de vérification

Il est aussi appelé programme d'audit ou programme de travail ou encore planning de réalisation. Le programme de vérification définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier la réalité des forces et des faiblesses apparentes, confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses.

Il s'agit d'un document établi par l'équipe d'audit, dans lequel sont déterminées et réparties les tâches, élaborées les investigations à mener, les questions à poser, les points à voir, les procédures à rechercher (SCHICK, 2004 : 99).

Selon RENARD (2005 : 243), ce programme répond à six objectifs et son contenu est essentiellement technique :

- un document contractuel : il lie l'équipe d'audit à sa hiérarchie. Il constitue la référence utilisée pour apprécier le travail effectué. Son existence est aussi une assurance que personne ne fera cavalier seul au risque de s'aventurer en dehors des objectifs fixés ;
- un planning de travail : sur ce document on répartit les tâches entre membres de la mission : les auditeurs juniors pour les tâches élémentaires et les auditeurs seniors pour les tâches plus complexes ;
- un fil conducteur : il guide l'auditeur à l'aventure, cherchant des pistes par intuition mais procède de façon logique en suivant les différentes étapes de son programme ;
- un point de départ du Questionnaire de Contrôle Interne : il documente le déroulement de la mission et sert de tableau synoptique : qui a effectué le travail ? Quand a-t-il été terminé ? Comment s'y est-on pris et qu'a-t-on trouvé (feuilles de couvertures) ? Quels problèmes ont été identifiés (FAR) ;
- un suivi du travail : le programme permet également au responsable de la mission de mieux suivre, et donc d'avoir les moyens d'apprécier le travail des auditeurs ;
- une documentation : l'existence d'un programme de travail précis pour chaque thème ou sujet d'audit constitue au sein du service d'Audit Interne une documentation particulièrement précieuse et qui sert de modèle pour les auditeurs à venir.

### **2-2-2 L'identification des risques**

L'identification des risques constitue la première phase de l'analyse des risques.

L'identification des risques vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude. Elle requiert une connaissance précise de l'organisation, des marchés où celle-ci opère, de son environnement juridique, social, politique et culturel. Elle requiert également de développer une solide compréhension de ses objectifs stratégiques et opérationnels, des facteurs clés de succès et des menaces et opportunités qui s'y rapportent.

Elle s'effectue par l'utilisation de techniques et outils. L'entreprise peut selon ses objectifs utiliser celle qui lui convient le mieux (BARTHELEMY, 2004 : 47).

### **2-2-2-1 Le diagnostic des risques**

Selon RENARD (2010 : 154), dans un contexte marqué par un renforcement des exigences en matière de transparence sur l'utilisation des fonds, ainsi que par une raréfaction des ressources, la maîtrise du contrôle interne au sein de votre organisation est devenue incontournable d'où la nécessité d'analyser le risque auquel l'entité est exposé.

L'analyse du risque nécessite:

- d'identifier les points qui, pouvant apparaître comme des risques, constituent en fait des opportunités à prendre en compte dans la stratégie, et il convient de les retenir et les faire prospérer : c'est la prise du risque. Prendre le risque est une stratégie habituelle adoptée par les organisations dans un environnement compétitif ; en identifiant les facteurs favorisant l'intérêt de l'organisation ;
- mais surtout d'identifier les événements à impact négatifs, considérés comme des risques inacceptables. Ces risques attachés aux activités, sont les risques inhérents par opposition au risque de contrôle interne et au risque d'audit

### **2-2-2-2 L'identification des risques du processus de gestion des immobilisations**

Selon RENARD (2010 : 154), c'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'évaluation d'un contrôle interne efficace.

Le dispositif de contrôle interne ne vise pas à réaliser un contrôle exhaustif de toutes les opérations chaque année. Il faut donc identifier les processus à enjeux présentant des risques en établissant une cartographie des risques. Deux types de risques complémentaires sont distingués : le risque stratégique et le risque opérationnel. Ce dernier risque est important dans l'identification des risques.

La cartographie des risques opérationnels majeurs renseigne les responsables opérationnels sur les risques susceptibles d'altérer le bon fonctionnement des services et la réalisation des missions dans des conditions satisfaisantes. Elle est établie à partir d'une description des processus métier et d'une appréciation du risque associé tenant compte des mesures de contrôle préconisées.

L'identification des risques permet d'analyser le processus de gestion des immobilisations pour s'assurer :

- du respect des procédures d'achat : risque de non-respect des règles de formalisation et de passation des actes, risque de dépense contraire aux objectifs, risque de dépense non nécessaire bien que conforme aux objectifs, etc.
- la protection des actifs et ressources financières: concernant la sécurité des biens, le vol, la destruction, l'incendie ou le catastrophe naturel, les pertes financières ou fraudes, etc.
- la conformité aux lois et règlements : si l'entité est en règle par rapport aux lois et normes comptables ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations : les opérations sont réalisées de manière efficace en termes de qualité, délais avec utilisation optimale des ressources, les objectifs opérationnels sont atteints.

A partir de cette identification, on va être en mesure de procéder à une évaluation.

### **2-2-3 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques**

Pour RENARD (2006: 122), l'évaluation de la maîtrise des risques permet aux dirigeants des entreprises de connaître et analyser les causes et conséquences des risques en vue de prendre ou renforcer les mesures de contrôle nécessaires pour les maîtriser.

Pour ce faire, l'évaluation des risques opérationnels résultent généralement d'une combinaison de trois facteurs :

- la probabilité d'apparition ou de réalisation du risque ;
- le niveau de gravité en cas de survenance;
- la durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact (JIMENEZ & al, 2008 : 66) ; (RENARD, 2010 : 155).

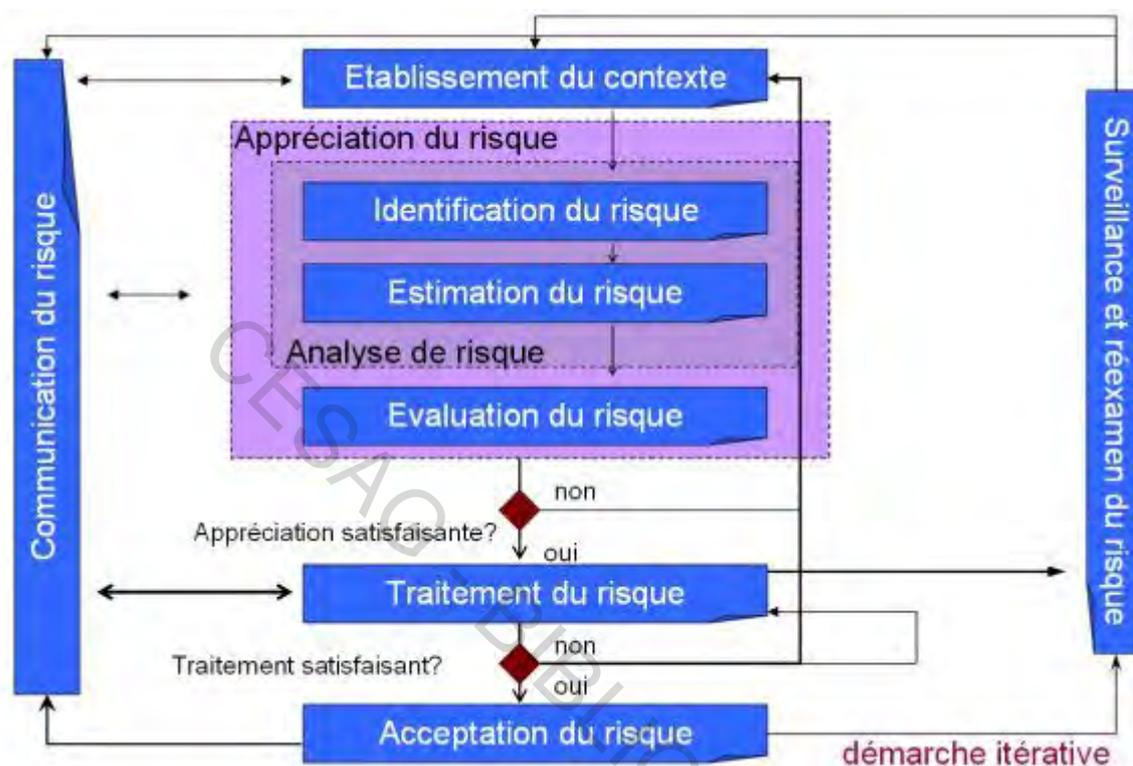
La méthodologie d'évaluation des risques opérationnels s'articule sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives (IFACI in COSO II, 2006 : 78).

L'étape la plus importante dans un processus d'évaluation des risques est celle de l'identification de tous les risques pertinents. Si les facteurs de risques liés à l'activité ou de risques de fraude ne sont pas identifiés par l'auditeur, ils ne seront pas en conséquence évalués et documentés, et une réponse appropriée d'audit ne sera pas conçue.

C'est pourquoi des procédures d'évaluation des risques bien conçues sont très importantes pour assurer l'efficacité de l'audit.

Le schéma ci-dessous nous permet de résumer les éléments qui doivent constituer l'évaluation du dispositif de contrôle interne :

**Figure 1: Schématisation du processus de management des risques**



Source : Norme ISO 31000 (2010 : 13)

### 2-2-3-1 Les outils d'évaluation du dispositif de contrôle interne

Selon Maders & al (2006 : 55), les outils de l'audit interne peuvent être regroupés en deux (2) grands groupes : les outils d'interrogation et les outils de description.

- Les outils de d'interrogation sont : les sondages statistiques ou échantillonnages ou tests de permanence, les interviews, les outils informatiques, les vérifications, les analyses, les rapprochements et les questionnaires de contrôle interne.
- Les outils de description sont : l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation ou flow-chart et la piste d'audit.

Les risques identifiés sont analysés et hiérarchisés, tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés.

### 2-2-3-2 Classification des risques issus de cette analyse

Pour RENARD (2005 : 104), la hiérarchisation des risques permet d'identifier les risques les plus prioritaires. Le classement des risques se fait sur la base des scores obtenus lors de leur évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance que l'organisation lui accorde. Après cette étape, le rédacteur établit la matrice des risques.

Les risques sont alors classés et hiérarchisés selon leur importance. Plusieurs techniques et méthodes peuvent être utilisées dans l'évaluation et la classification des risques de l'entreprise. Ces techniques et méthodes peuvent être quantitatives ou qualitatives, selon la nature du risque, l'activité et la complexité de l'entreprise.

Pour réduire un risque, deux options sont possibles : agir sur sa probabilité d'occurrence (en la diminuant par des mesures de prévention) ou sur sa gravité (en mettant en place des systèmes de protection destinés à éviter ou à réduire les conséquences).

Le tableau ci-dessous nous permettra de classer les risques évalués.

**Tableau 5 : Classification des risques du dispositif de maîtrise des risques**

Probabilité / Incidence	Faible	Moyenne	Elevée
<b>Significative</b>	Nécessité d'une surveillance de la probabilité d'apparition	Impératif de surveillance et de gestion des risques	Risque significatif à surveiller essentiellement
<b>Non significatif</b>	Acceptation du risque	Acceptation du risque avec une surveillance requise	Grande attention requise sur les risques significatifs

Source : RENARD (2008 :169)

#### **2-2-4 La formalisation des travaux**

Après avoir évalué les risques, l'auditeur doit rendre compte de ses conclusions au Conseil d'Administration. Selon la norme 2420 de l'IIA, la communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions. Complétons cela par la qualité de l'information qui doit être : exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

La formalisation des travaux va se faire sur la feuille d'analyse du risque (FAR).

#### **2-2-5 Les limites du contrôle interne**

Selon RENARD (2007 : 127), le contrôle interne n'est pas une fin en soi. Parfois, il présente des manquements qui ne lui permettent pas d'identifier tous les risques.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs fixés par l'organisation.

En effet, l'atteinte des objectifs peut être affectée par les limites inhérentes à tout système et processus de gestion. Ces limites résultent de nombreuses facteurs par exemple, le jugement humain peut pousser à prendre de mauvaises décisions, des dysfonctionnements peuvent survenir du fait de simples erreurs humaines ou techniques, des incertitudes du monde extérieur. En outre, les contrôles peuvent être contournés en raison d'une entente entre plusieurs personnes (collusions), et le management a parfois la possibilité d'outrepasser les règles définies dans le dispositif de management des risques, y compris les décisions relatives au traitement des risques et aux activités de contrôle. Enfin, la nécessité de tenir compte du rapport coûts/bénéfices relatifs aux traitements envisagés pour chaque risque constitue également un risque.

Ces insuffisances qui affectent le bon fonctionnement de l'entreprise, font souvent l'objet de certification sans avec réserves, ou de refus de certification par les commissaires aux comptes (COOPERS & al, 2009 : 109-114).

Toute entreprise quelle que soit sa taille a besoin d'un bon dispositif de maîtrise des risques pour mieux assainir sa gestion. Le contrôle interne donne à l'organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations et d'optimiser ses activités.

Il est également un outil qui permet aux opérationnels d'une entreprise de connaître facilement l'exécution d'une tâche.

Le contrôle interne sert aussi de référence lors de la revue des procédures pour s'assurer que leurs mises en place par l'organisation sont respectées. La mise en œuvre du contrôle interne nécessite l'engagement de tout le personnel de l'entreprise et une méthodologie rigoureuse. Cette méthodologie fera l'objet du troisième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche**

Après avoir présenté le processus de gestion des immobilisations et d'analyser son efficacité dans les deux premiers chapitres, nous allons dans ce chapitre présenter la méthodologie de recherche qui nous permettra de prendre connaissance du processus de gestion des immobilisations de l'entreprise étudiée.

En effet, l'audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles au niveau d'Africa Chips Sénégal s'est réalisée grâce à la mise en œuvre du modèle d'analyse théorique, que nous présenterons, et nous aborderons aussi les outils et techniques de collecte de données nécessaires pour réaliser les objectifs visés.

#### **3-1 Le modèle d'analyse**

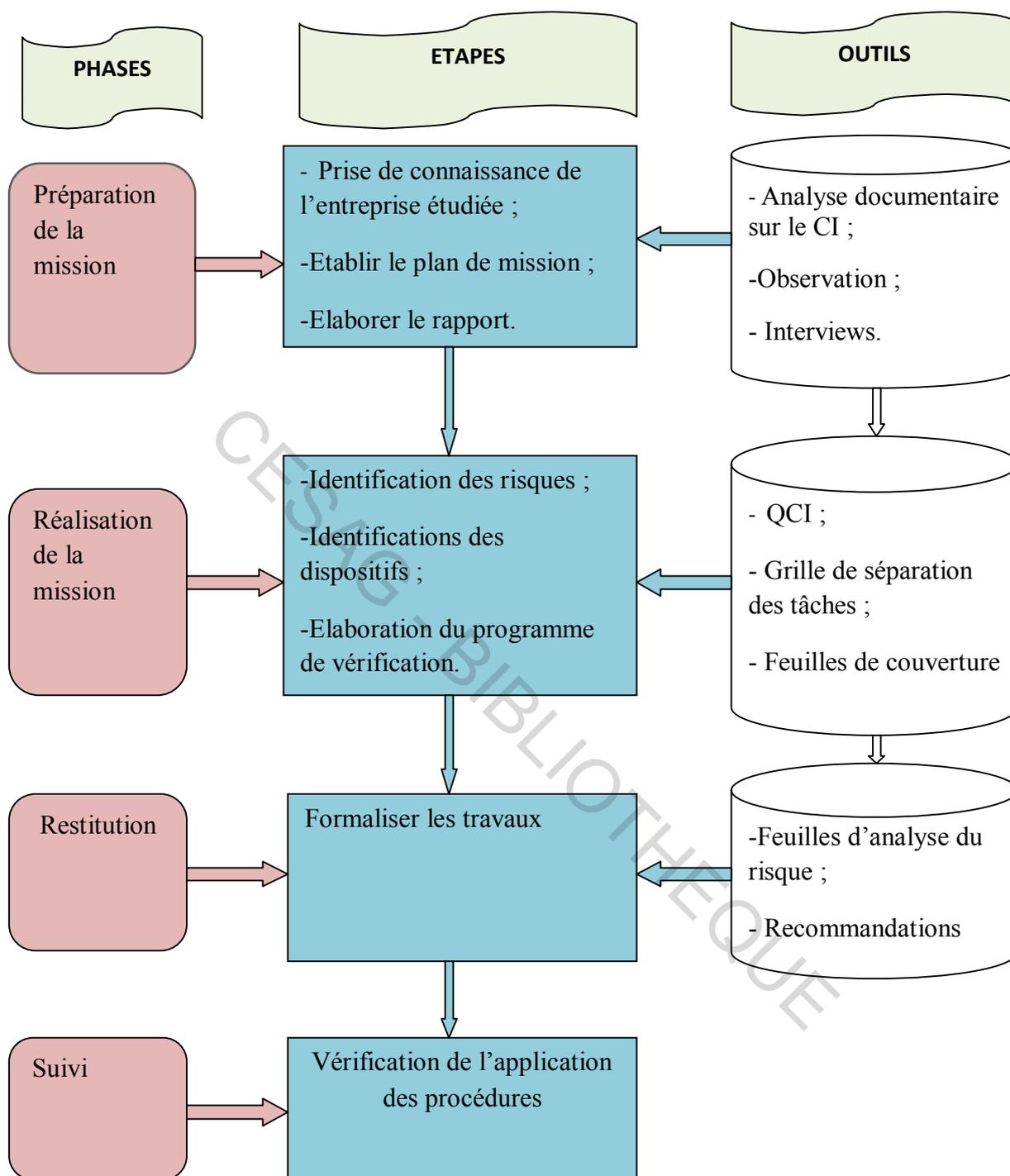
La construction d'une analyse théorique des mesures est une phase préalable importante de l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Le modèle d'analyse est la représentation graphique des démarches et de la résolution théorique du problème étudié.

Le modèle d'analyse sera reparti en 4 phases :

- la préparation de la mission ;
- la réalisation de la mission ;
- la restitution ;
- le suivi-évaluation.

La figure suivante représente le schéma du modèle d'analyse retenu.

**Figure 2 : Modèle d'analyse**



Sources : Nous même

### 3-2 Les outils et techniques de collecte de données

Notre objectif étant de recueillir le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion des immobilisations corporelles. Les outils et techniques de collecte de

données sont l'ensemble des moyens utilisés pour rassembler toutes les informations nécessaires à la réalisation de notre étude à Africa Chips Sénégal.

Pour cela, nous avons eu à effectuer des recherches documentaires, des interviews et à des observations.

### **3-2-1 La collecte des données**

La collecte des données se fera auprès des différents responsables de l'entreprise. Ces données vont nous permettre :

- de faire une analyse documentaire ;
- d'organiser des interviews avec le personnel attaché à la gestion des immobilisations ;
- d'étudier l'organigramme du service administratif, financier et d'achat ;

#### **3-2-1-1 L'analyse documentaire**

Cette analyse documentaire consiste à exploiter les documents de l'entreprise afin d'en tirer des informations utiles pour la prise de décision.

Cette documentation d'A.C.S pourrait comprendre l'organigramme, le manuel de procédures, les notes de service, les fiches de fonction et les rapports de l'audit interne et externe ou d'experts (s'il en existe) etc. L'évaluateur doit s'assurer que la documentation communiquée est effectivement à jour et qu'elle décrit les procédures et l'organisation réellement en vigueur.

La documentation ainsi exploitée va nous permettre de mieux appréhender le système de contrôle interne mise en place mais aussi les procédures d'achat tels que décrits par le cahier de charges.

#### **3-2-1-2 L'observation**

Pour RENARD (2006 : 342), l'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. Il distingue deux catégories d'observation : l'observation directe permettant le constat immédiat et l'observation indirecte faisant appel à l'intervention d'un tiers.

L'observation peut être faite de deux (2) façons directe et indirecte. La première va nous permettre d'apprécier le travail des agents opérationnels, la gestion des tâches et d'apporter

notre opinion sur le fonctionnement de l'organisation. La deuxième consiste à vérifier l'existence d'un élément soit par la consultation directe des documents, soit par correspondance avec les tiers concernés.

Elle est souvent pratiquée par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission pour bien appréhender le contexte de l'audit et en phase de vérification afin éventuellement d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées.

### **3-2-1-3 L'interview**

L'interview est plus qu'un entretien, elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir de l'information afin de comprendre, pour chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisées, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels (SCHICK, 2004:185).

Elle apportera une plus-value à la collecte des informations factuelles en termes d'éléments d'analyse et de jugement. Cette technique nous permet d'interviewer les personnes impliquées dans le processus de gestion des immobilisations, notamment au sein d'Africa Chips Sénégal :

- le Directeur Administratif et Financier, pour vérifier la conception et la mise en place d'une politique générale d'achats et de l'existence d'un budget en collaboration avec toutes les directions ;
- le responsable de la production, pour vérifier le caractère opportun des achats et surveiller la production ;
- le service achat, pour s'occuper des questions relatives au choix des acquisitions, des fournisseurs, des prix, des conditions et modalités de paiement et de livraison ;
- le comptable, pour vérifier et approuver les comptes de la gestion des immobilisations ;
- le responsable magasinier et les techniciens, pour veiller à la sécurité du matériel, l'entretien, la maintenance et l'assurance.

Avec leur collaboration, nous avons eu une description du dispositif de contrôle interne mis en place et les risques auxquels ils s'exposent en cas de survenance.

### **3-2-2 Les techniques de collecte de données**

Il existe plusieurs techniques de collecte de données mais ils convergent tous vers la même finalité. Dans notre étude, nous avons utilisé le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, les feuilles de couverture et les feuilles d'analyse des risques.

La démarche que nous allons adopter va permettre de :

- vérifier l'existence et la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne ;
- d'apprécier leur efficacité ;
- de réaliser des tests de procédures concernant l'acquisition et les sorties des immobilisations corporelles.

#### **3-2-2-1 Le questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne est un outil indispensable pour concrétiser la phase de la réalisation de la mission d'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée.

Ces questionnaires permettent à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Le QCI va donc être le guide de l'auditeur (ils permettent par ailleurs un gain de temps surtout quand les contrôles sont répétitifs) pour que ce dernier puisse réaliser son programme de travail. C'est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier :

- les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les risques et erreurs potentiels ;
- les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés (manuel d'audit interne généralités : 75-76).

Pour une meilleure analyse des procédures, LEMANT (1995 : 46 ), préconise l'adoption de la méthode d'analyse de l'organisation Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? et éventuellement Pourquoi ?

Ainsi, le questionnaire de contrôle interne permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic.

Les types de questionnaires standards sont : le check- list, le questionnaire ouvert ou fermé, le questionnaire de contrôle interne et le questionnaire à choix multiples.

### **3-2-2-2 La grille de séparation des tâches**

La grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donnée. L'auditeur établit cette grille (ou l'exploite si elle existe par ailleurs) afin de s'assurer du respect d'un principe : « la séparation des fonctions » de détention/manipulation, d'enregistrement, et d'approbation /décision sans quoi elle s'expose à un risque majeur au niveau de ses actifs si des collusions s'instaurent entre les acteurs.

Le principe de séparation des fonctions doit être appréhendé en tenant compte des contraintes liées aux effectifs disponibles dans les services concernés. Une recommandation d'audit qui conduirait à un doublement des effectifs afin de respecter scrupuleusement ce principe constituerait probablement une aberration.

Le contrôle interne n'est fonctionnel qu'à la condition sine qua non que le travail d'un employé soit toujours vérifié par un autre employé. Aucun ne doit avoir le contrôle exclusif d'opérations quelconques ni d'un ensemble quelconque d'opérations.

Exemples : constituent des cumuls de fonctions et donc, des faiblesses notoires de contrôle interne les cas suivants :

- un acheteur qui reçoit seul la marchandise commandée ;
- un demandeur - utilisateur qui établit la commande ;
- un comptable qui gère les commandes et qui enregistrent les écritures dans les comptes des fournisseurs (engagement et paiement) ;
- un contrôleur de factures qui reçoit la marchandise ou qui passe des écritures comptables
- etc.

### **3-2-2-3 La feuille de couverture**

A partir de l'identification des zones à risques et du questionnaire de contrôle interne, les contrôleurs internes vont réaliser des tests à partir des feuilles de couverture. Tout est pour faire l'objet d'une feuille de couverture annonciatrice de la FRAP dans le cas où le test révèle des dysfonctionnements.

### **3-2-2-4 La feuille d'analyse des risques (FAR)**

Elle est élaborée par l'équipe de contrôleurs et utilisée lors de la phase de la réalisation de la mission. La FAR est remplie par le contrôleur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance ou à chaque fois qu'une observation révèle un risque, une difficulté.

Chacune de ses FAR est supervisée par le supérieur hiérarchique et soumise à l'audit pour validation. Chaque constat donne lieu à une FAR. Cette dernière est divisée en cinq parties : risque, constat, causes, conséquences et recommandations.

Nous avons présenté dans ce chapitre la méthodologie de recherche que nous allons adopter dans le cadre de l'audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles de l'organisation. Cette démarche a mis en évidence les outils et techniques de collectes de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Dans cette partie nous avons mis en évidence l'importance pour une organisation de mettre en place un dispositif de contrôle interne afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'organisation et de favoriser l'amélioration des processus organisationnels, des opérations, de mangement des risques et de contrôle.

Cependant, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne ne suffit pas pour faire face aux évolutions et risques inhérents à l'activité, il faut l'évaluer périodiquement pour tester son efficacité.

Nous avons décrit la gestion des immobilisations corporelles telle qu'elle doit être suivie par l'organisation afin d'avoir une meilleure gestion de celle-ci.

Nous avons également abordé les aspects théoriques relatifs à l'évaluation du contrôle interne du cycle des immobilisations corporelles.

Sachant que la réalisation des objectifs de l'entreprise est en partie fonction de la qualité de son dispositif de contrôle interne, nous avons jugé nécessaire de construire notre modèle d'analyse en tenant compte de l'évaluation du contrôle interne dans le but de détecter les anomalies concernant le processus de gestion des immobilisations corporelles.

Maintenant que nous savons le processus de gestion des immobilisations corporelles, le dispositif de contrôle interne et les objectifs de l'organisation, nous allons tenter dans la deuxième partie d'auditer l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles à Africa Chips Sénégal (A.C.S).

**DEUXIEME PARTIE : AUDIT DE L'EFFICACITE DU PROCESSUS DE LA  
GESTION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES D 'A.C.S**

## **Introduction de la deuxième partie**

Dans l'environnement actuel caractérisé par une concurrence acharnée, instable et en perpétuelle mutation, les entreprises se trouvent obligées à optimiser la gestion de leur patrimoine, notamment celle des immobilisations.

Force est de constater que la mondialisation de l'économie et le développement des techniques de communication ont obligé les entreprises à reconsidérer leur image.

Ce contexte a enfin grandement mis en exergue le besoin de normalisation de l'information comptable et financière, dans un souci de comparabilité et d'analyse des chiffres.

En effet les tiers de l'organisation (banques, investisseurs, partenaires, associés, fournisseurs ...) ont besoin d'une certaine assurance par rapport à la pérennité de celle-ci car en plus de la crise financière, nous pouvons aussi noter les défaillances du système de contrôle interne, les fraudes en interne comme en externe, les blanchiments de capitaux, les collusions etc.

Il s'avère donc nécessaire de l'établissement d'une structure de contrôle interne comptable et financier qu'elle évalue, annuellement, son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu et d'un suivi régulier des informations financières et opérationnelles.

Notre travail va s'articuler à l'audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles au sein d'Africa Chips Sénégal.

Cette deuxième partie que nous aborderons sera divisée en trois chapitres qui constituent la suite des précédents chapitres :

- le chapitre 4 présentera l'Africa Chips Sénégal ;
- le chapitre 5 donnera une description du processus de la gestion des immobilisations corporelles au sein d'Africa Chips Sénégal ;
- et le chapitre 6 décrira l'audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles à Africa Chips Sénégal.

## **Chapitre 4 : Présentation d'A.C.S**

Le développement des entreprises africaines s'est accéléré ces dernières années notamment avec la création des PME et PMI participant ainsi à la création de la valeur ajoutée à travers la création des emplois et la réduction du taux de chômage. C'est le cas d'Africa Chips Sénégal qui est une industrie de production et de vente de chips alimentaire.

Nous allons aborder dans ce chapitre, l'historique d'Africa Chips Sénégal, ses membres, son statut juridique, ses missions, son but, son financement et ses organes de gouvernement.

### **4-1 Historique**

La société prend la dénomination sociale de « AFRICA CHIPS SENEGAL », en abrégé « A.C.S ». C'est une Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée « SUARL » qui a été créée le 27 Décembre 2013 par l'initiative de Mr Mohamed ZEINEDDINE. Cette dénomination ou raison sociale pourra, à tout moment, être modifiée par décision de l'association unique.

Le capital social est fixé à la somme de Six Millions Francs CFA (6 000 000 FCFA) et est divisé en Six Cent parts sociales de Dix Mille Francs CFA (10 000 FCFA) chacune, entièrement libérées lors de la souscription, qui ont été réparties et attribuées à l'associé unique en rémunération et à proportion des apports faits par lui. Elle a été immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de Dakar le 27/12/2013 sous le NINEA 004953841 2C2. La durée de vie de la société est fixée, sauf dissolution anticipée ou prorogation prévues par la loi et les présents statuts, à quatre-vingt-dix-neuf (99) années à compter du jour de son immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

L'objectif visé était de produire et de vendre des chips au Sénégal tout en tenant compte des réalités de l'environnement économique et social.

Ainsi, A.C.S SUARL a élargi son portefeuille clientèle avec les pays de la sous-région africaine comme la Guinée, la Gambie, le Cap-Vert, le Mali, etc. Elle a aussi amélioré et diversifié ses activités par une large gamme de produits.

L'entreprise compte aujourd'hui 24 employés permanents, 20 employés temporaire, quelques travailleurs étrangers et 150 journaliers tournant sur des quarts d'heures différents pour assurer la production 24h/24 afin qu'il y ait pas de rupture de stock de produits finis.

Avec l'expérience professionnelle acquise par le Gérant, son entreprise arrive à satisfaire les besoins de ses clients quelle que soit l'importance de la commande.

#### **4-2 Le sociétaire**

Africa Chips Sénégal est une SUARL donc elle est composée d'un seul type d'associé : l'associé unique qui détient la totalité des parts sociales de l'entreprise.

La société est administrée par un entrepreneur libanais nommé en qualité de Gérant de la société. Le gérant a la signature sociale et il est nommé pour une durée indéterminée sauf en cas de changement de statut juridique de la société.

#### **4-3 Les missions**

Dans un contexte de mondialisation des échanges et d'intégration régionale doublé d'une optique de réduction de la dépendance alimentaire il semble donc important de saisir un certain nombre de caractéristiques clefs des conditions de production des unités agroalimentaires pour mieux cibler les interventions.

A.C.S SUARL a pour mission de diversifier ses activités en cherchant toujours à innover, à se faire connaître sur le marché national et international, à rester compétitive et à tisser des relations d'affaires avec les tiers de l'entreprise.

#### **4-4 Les buts**

L'industrie agroalimentaire sénégalaise est la deuxième en Afrique après celle de la Côte d'Ivoire. A.C.S SUARL contribue à mieux apprécier le potentiel de développement des unités agroalimentaires au Sénégal. Elle se fixe les objectifs suivants :

- de faire une politique de différenciation des services aux clients ;
- de mettre l'accent sur la transformation des matières premières en offrant des perspectives de développement des industries agroalimentaires dans l'optique du développement économique du Sénégal ;
- de diversifier la production industrielle et de réduire la dépendance alimentaire vis-à-vis de l'étranger ;
- de participer activement à la valorisation des ressources agricoles, sera un levier important dans l'implantation industrielle.

#### **4-5 Les domaines d'activités**

A.C.S SARL est une société industrielle. Ces activités se résument ainsi :

- toutes activités ou opérations relatives à la production et à la commercialisation de chips ;
- toutes activités ou opérations d'achat-vente, d'import-export, de distribution, de courtage de représentation, de négoce, de concession commerciale, de commissionnement, de prestation de services et réalisations industrielles, de commerce de gros, demi-gros, détails de toutes marchandises, produits ou outils, de représentations de marques.

Initialement spécialisée dans la production et la vente de chips, elle a réussi à occuper une place importante dans le marché national et dans la sous-région aussi. Ses produits sont accessibles dans les différents points de vente (superette, casino, boutique traditionnel, les marchés, les surfaces de grande distribution...).

La stratégie commerciale de la société est axée sur la vente de ses produits à des prix accessibles et à toutes les bourses. Il faut noter que ses produits n'étaient pas à la portée de tout le monde car non seulement le prix était assez élevé mais aussi on ne peut le trouver que dans les grandes surfaces de distribution d'où sa force de vente.

Dans le contexte Ouest Africain, il y'a un besoin évident pour les organisations de producteurs de développer leurs capacités, de renforcer leur crédibilité sur le marché et de devenir des acteurs actifs dans le développement des filières industrielles.

#### **4-6 Les sources de financement**

Etant une société à but lucrative, ses activités sont financées par fonds propres. C'est l'actionnaire unique (le Gérant) qui finance ses activités par fonds propres. Cependant, il peut parfois avoir recours à la banque en cas de besoin de financement.

##### **4-6-1 Les ressources**

Les ressources d'A.C.S SUARL proviennent de :

- des revenus provenant de la vente de ses produits ;
- des apports en capital de l'associé unique ;
- des emprunts faits auprès des établissements de crédit.

#### 4-6-2 La responsabilité financière

La société étant une SUARL, la responsabilité de l'associé unique est limitée à ses apports. Celle-ci constitue un avantage certain. Toutefois, s'il est le Gérant, en cas de faute de gestion, sa responsabilité peut être engagée sur ses biens personnels. Exemples : dépenses trop importantes alors que la société est déficitaire, négligence dans le paiement de primes d'assurance, fraudes fiscales, etc.

D'autre part, il est fréquent que les banquiers demandent une caution personnelle de l'associé unique et parfois même celle de son conjoint. Dans ces deux cas, le patrimoine personnel peut être engagé.

#### 4-7 Le personnel

La Direction Générale est organisée au tour d'un Gérant et comprend d'une secrétaire de direction, d'assistant de direction et d'un agent de liaison.

##### ✓ La Direction Générale

Cette direction est assurée par le Gérant de la société qui veille et contrôle au bon fonctionnement de celle-ci.

Elle cherche à satisfaire les besoins des clients pour assurer la bonne marche de l'entreprise, à définir les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, à gérer l'activité au quotidien, à signer les contrats pour le compte de la société, à définir les politiques de prix, à suivre l'évolution du marché et les contraintes liés, à gérer les commandes de matières premières avec les fournisseurs ; à définir et à planifier les processus administratifs en relation avec le système d'information de l'entreprise ;

##### ✓ La secrétaire de direction

Elle est chargée de s'occuper de la communication interne et externe de l'entreprise afin de s'assurer de la bonne diffusion des informations liées à la vie de l'entreprise auprès des autres services, à recevoir les courriers, du calendrier de travail, de l'accueil des visiteurs...

##### ✓ L'agent de liaison

Il est chargé d'effectuer les courses de la Direction Générale et plus précisément : les dépôts et retraits de courriers à la poste et auprès des tiers, les dépôts et retraits de chèques, la

transmission des courriers entre les différents agents de la société, s'occuper des partenaires de la société pour la publicité de ses produits, des dédouanements et transports des conteneurs de la société au niveau du port de Dakar et de la transmission des pièces au service comptable etc.

✓ L'assistant de direction

L'assistant de gestion est le bras droit du patron qui l'emploie. Il intervient à la fois dans les domaines administratif, commercial et comptable de entreprise pour assurer son bon fonctionnement. L'assistant de gestion intervient sur une multitude de terrains sa fonction nécessite une plus grande polyvalence pour :

- assurer le suivi des relations avec les tiers ;
- analyser les opérations financières ;
- rassembler les pièces comptables à la fin de chaque mois pour le service comptable ;
- classer et archiver les documents ainsi que les démarches de formalités administratives.

**4-7-1 Le service administratif et financier**

Le service administratif assure la définition, le fonctionnement et l'optimisation des processus de gestion de l'entreprise. Au cœur des services support de l'entreprise, la fonction administration prend en charge le quotidien des activités administratives. Cette direction est composée :

✓ Le responsable administratif et financier

Le responsable administratif et financier gère de nombreuses tâches. Son rôle est :

- d'assurer la caisse (voir les entrées et sorties d'argent sur la base d'un PV de caisse établi chaque jour) ;
- de demander une facture et vérifier la conformité en tout point avant d'effectuer le règlement ;
- d'établir et d'encaisser les factures des clients ;
- de recouvrer les créances clients ;

- d'assurer le paiement des fournisseurs par espèces ou par chèque selon le montant de la facture ;
- de payer les salaires etc.

✓ Le responsable de la production

Son rôle est de passer les commandes en cas d'absence du Gérant, à vérifier les matières premières ou marchandises reçues après livraison. Il contrôle la conformité des marchandises pour voir si elles sont conformes par rapport au bon de commande en termes de qualité, de quantité, voir s'il y'a pas des avaries ou des manquants pour les signaler et appose le cachet « Certifié-Conforme ». Il transmet à l'assistant de direction le BL certifié qui vérifie à son tour la cohérence des montants avant de l'enregistrer.

Il gère également les véhicules de distribution, planifie les emplois du temps journaliers et la mise à jour de leurs dossiers, veille au respect des conditions de travail, d'hygiène et à la qualité de la production etc.

✓ Le responsable des ressources humaines

D'une manière générale, il est chargé de gérer le personnel de l'entreprise et de l'adapter le mieux possible aux besoins de la société.

Ses principales tâches sont :

- d'assurer la gestion administrative du personnel (les emplois du temps du personnel, mise à jour des dossiers personnels, suivi des absences et des congés, législation du travail, promotion interne, départ à la retraite, formations, licenciements... ) ;
- d'assurer l'amélioration des conditions de travail en lien avec les instances représentatives du personnel ;
- d'assister et conseiller l'encadrement au quotidien ;
- de gérer les recrutements : en accord avec la direction ; il définit les besoins en recrutement de son entreprise. Il est chargé de trouver les personnes les plus adaptées aux postes proposés.
- de régler les conflits : en cas de conflit entre un salarié et la direction, le responsable des ressources humaines joue un rôle d'interface ;

- d'assurer la communication interne ;
- de superviser l'activité d'administration –paie, la sécurité et le service médical.

✓ Les opérateurs machinistes

Ils assurent la production des chips dans l'usine à savoir :

- veiller au respect des procédures de production, des conditions d'hygiène et de sécurité de l'emballage des produits fins jusqu'au stockage dans les magasins ;
- superviser le portefeuille des opérations des services d'entretien ;
- assurer l'intendance de l'entreprise, par exemple : la logistique, l'entretien et la sécurité adéquats des machines de production ... ;

✓ Le gestionnaire de stock

Son rôle est de gérer le magasin de stockage des produits finis et les mouvements de stock. Ils assistent les livreurs en vérifiant si les livraisons sont conformes au bon de livraison remis par le commercial après signature du facture par le responsable administratif et financier. Aucune marchandise ne peut sortir du magasin sans leur accord.

✓ Les commerciaux

Ils sont chargés de vendre les produits, de chercher de nouveaux clients, de distribuer les marchandises auprès des boutiques, supermarchés, marchés, casinos, les surfaces de grandes distribution etc.

Ils doivent aussi faire la promotion des nouveaux produits sur le marché et apporter leurs idées sur produits à innover afin d'élargir le portefeuille clientèle de l'entreprise et accroître sa part de marché.

#### **4-7-2 Le service comptable**

Ce service est le plus important dans la mesure où il engage l'entreprise pour la tenue d'une comptabilité saine. Il est composé d'un chef comptable qui est secondé par un ou des assistants.

✓ Le chef comptable

Il supervise et coordonne la tenue des comptes de la société. Il assure principalement :

- la gestion de la comptabilité ; à travers le contrôle et la validation mensuel des écritures comptables, lettrage, analyse des comptes;
- la gestion des immobilisations à travers la tenue et le suivie des fichiers des immobilisations, le calcul des amortissements, ... ;
- le suivi des déclarations fiscales et sociales ;
- la validation des états de rapprochements, des arrêtés des comptes, des états financiers...

✓ Le comptable

Le comptable joue un rôle d'assistance au chef comptable en ce qui concerne la tenue des comptes de la société. Ses tâches concernent essentiellement :

- de trier les pièces comptables reçus (factures, traites, versements, chèques émis ou reçus ...) pour les vérifier et les classer dans l'ordre chronologique par date et par mode de paiement ;
- d'élaborer les déclarations fiscales et sociales ;
- d'imputer et de saisir les pièces comptables dans les journaux auxiliaires ;
- de suivre et d'analyser les comptes de tiers ;
- d'établir des états de rapprochement bancaires;
- d'assurer le traitement mensuel de la paie, les éditions des bulletins et des états de salaires dans le logiciel SAARI ;
- de faire les travaux de fin d'exercice et de sortir les états financiers.

Ce chapitre nous a permis de cerner l'organisation de l'entreprise, son fonctionnement, ses missions et buts. Cela va nous permettre d'aborder dans le chapitre suivant le processus de gestion des immobilisations corporelles.

## **Chapitre 5 : Processus de gestion des immobilisations corporelles au sein d'A.C.S**

Au sein d'A.C.S, le cycle des immobilisations est l'un des cycles les plus importants. Pour cela les acquisitions de biens se font suivant un processus bien défini. En cohérence avec la stratégie globale, l'entreprise définit sa politique d'achat suivant l'existence d'une politique générale d'achats de façon claire et précise, un besoin nécessaire et prévu dans le budget en cours et le choix des fournisseurs en termes de qualité, de coût et de délai de livraison.

### **5-1 Description des sous- processus des immobilisations corporelles**

Les achats doivent suivre l'évolution du monde moderne, aussi bien en termes d'organisation que de stratégie, car ils contribuent massivement aux résultats de l'entreprise en créant une vraie valeur ajoutée.

Ainsi, chaque année un fichier des fournisseurs est créé pour sélectionner les meilleurs fournisseurs en termes de coût, de qualité et de délai sur la base d'un cahier de charges (défini mais aussi pour fidéliser leur partenariat avec les potentiels fournisseurs).

Le risque d'un mauvais achat se répercute automatiquement sur le stock et peut entraîner une perte immédiate. C'est-à-dire toute l'importance de la fonction achat dans la pérennité de l'entreprise pour une optimisation globale des coûts.

Les acquisitions des immobilisations corporelles par commande constituent l'un des cas les plus fréquents. Ces fonctions se déroulent à travers les sous-processus.

#### **5-1-1 Etablissement et suivi des dépenses**

L'engagement des dépenses est effectué par le Gérant après vérification de l'opportunité de l'achat sur la base des disponibilités financières. Tout achat doit faire l'objet d'un bon de commande pré-numéroté suivant le seuil d'application défini par le cahier de charges sauf les petites dépenses.

#### **5-1-2 Expression du besoin par le service utilisateur**

Elle est établie sur un exemplaire par le service ou l'agent demandeur. Chaque service exprime ses besoins en remplissant un document appelé « Demande D'achat ». Cette DA est adressée au gérant qui autorise après vérification du caractère opportun de l'achat puis la transmet au responsable administratif et financier pour préparer et lancer la commande (cf. annexe 2 page 101).

Les souches des bons de commande sont conservées par le responsable administratif et financier avec tous les tampons et visas nécessaires.

### **5-1-3 Choix des fournisseurs**

Les fournisseurs sont choisis par le Gérant et/ou le responsable de production après établissement de la demande d'achat.

Bien souvent, l'entreprise a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords simplement tacites. Elle n'éprouve ainsi, le besoin de recourir aux autres fournisseurs que pour se procurer des biens nouveaux ou pour lesquels ses fournisseurs habituels ne sont pas en mesure de le satisfaire.

En effet, pour obtenir l'assurance que les approvisionnements sont effectués auprès des fournisseurs pratiquant les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai de livraison, et éventuellement de service après-vente, le Gérant consulte régulièrement les fournisseurs sur une base de données relatives aux produits les plus compétitifs. Ceci évitera l'inconvénient résultant de l'habitude d'achat faisant que l'on accepte, quelque fois, n'importe quoi, n'importe quel prix sans réagir, ou en réagissant timidement.

La consultation des fournisseurs choisis faite par écrit ou verbalement par le gérant lui-même ou en cas d'absence par le responsable de production. Ce choix porte sur le mieux ou moins disant.

### **5-1-4 Etablissement des commandes**

Le responsable administratif et financier transmet l'expression du besoin soit au responsable de production soit au Gérant pour l'établissement de la demande d'achat.

Pour les commandes à l'extérieur concernant les machines de production ou les matières premières, c'est le Gérant qui passe la commande par écrit (email) ou verbalement (téléphone). Par contre pour les besoins de la maintenance, des entretiens, des petits matériels et outillages industriels et autres achats, c'est le responsable de production qui se charge de passer la commande.

La commande est établie sur la base d'un bon de commande tiré d'un carnet à souche et dont les exemplaires sont pré-numérotés. Le BC établi et paraphé est ensuite envoyé au

responsable administratif et financier qui le classe dans le dossier « commandes en cours » avant de le transmettre au service comptable avec la facture définitive.

Le bon de commande comportera par exemple, outre la date et la signature, les informations relatives aux produits commandés (désignation, unité, quantité, prix unitaire, le montant total en chiffre et en lettre ...), au fournisseur (nom, adresse, NINEA ...), aux conditions de vente, le lieu de livraison. Le bon de commande est établi en 4 exemplaires :

- les deux exemplaires sont envoyés au fournisseur et dont l'une sera joint lors de l'établissement de la facture ;
- un exemplaire est gardé par le responsable administratif et financier susmentionné « commande en cours » ;
- le dernier exemplaire est mis à la souche des carnets de bon de commande.

Le Gérant et/ou le responsable de production émetteur du bon de commande est en mesure de suivre les commandes et, au besoin, procéder aux relances nécessaires.

#### **5-1-5 Réception et contrôle des factures**

La réception des immobilisations est faite sous la présence du responsable administratif et financier, du gestionnaire de stock, du responsable de production et du service demandeur.

Pour chaque réception, un bon de réception pré-numéroté est établi. Il est daté et signé et doit indiquer, en cas de besoin, s'il s'agit ou non d'une livraison partielle (cf. annexe 3 page 102). Dans ce dernier cas, le responsable de production attend le reste de la livraison pour transmettre tous les BL au responsable administratif et financier.

Après livraison, la facture est reçue par le responsable administratif et financier en trois exemplaires (l'une pour lui-même, l'autre pour le Gérant et la dernière pour le service comptable) accompagnée du bon de livraison et du bon de commande puis il :

- contrôle la liasse facture d'achat/bon de commande/bon de livraison (voir la conformité de la livraison avec la commande relatifs à la nature, aux quantités et à la qualité, du montant en chiffre et en lettre) ;

- appose le cachet « livré-conforme » et le transmet au service comptable si la facture est conforme dans le cas contraire il en parle avec le fournisseur pour l'établissement d'une nouvelle facture ;
- fait une copie des documents de cette liasse et les classe dans le chrono des « immobilisations » suivant la date d'acquisition.

Après vérification et constatation des réceptions, les entrées doivent faire l'objet d'un enregistrement.

#### **5-1-6 Traitement de la facture**

Dès réception de la liasse facture d'achat /bon de commande/bon de livraison, le comptable :

- vérifie à son tour la conformité entre le BC, le BL et la facture et dans le cas contraire retourne la facture au service administratif et financier pour non-conformité (deuxième contrôle);
- crée, à partir d'une feuille Excel, une fiche qui comporte tous les renseignements concernant l'immobilisation acquise ;
- attribue un numéro d'identification à l'immobilisation ;
- met à jour le registre des immobilisations et le tableau d'amortissement tenus à partir du tableur Excel ;
- édite la fiche de l'immobilisation créée qu'il classe avec la copie de la facture accompagnée du bon de commande et du bordereau de livraison dans le chrono des « immobilisations » en mentionnant la date ;

Ceci étant faite la facture certifiée doit être transmise au chef comptable avant son enregistrement dans le logiciel.

#### **5-1-7 Comptabilisation de la facture**

Le comptable classe tous les factures des fournisseurs dans une chemise avec la mention « Pièces Achats mois et année concernés ». Il suit la procédure suivante :

- procède à l'imputation budgétaire de la facture;

- soumet la facture imputée au chef comptable pour une vérification et ce dernier lui retourne cette facture pour approbation ou une notification dans le contraire ;
- saisit la facture dans le logiciel SAARI ;
- appose le cachet « Saisie » sur la facture et inscrit le mois et l'année sur ce cachet ;
- codifie la facture pré-numérotée PA (pièce achat) année/mois/numéro ;

Une fois comptabilisée, la facture est bien rangée sous un boîtier dans une armoire avec la mention du mois et de l'année concernés. Ceci est nécessaire pour ne pas la perdre car elle constitue une preuve.

### **5-1-8 Le règlement des factures**

Après avoir reçu la facture, le Gérant établit un ordre de paiement de la facture et indique sur l'ordre de paiement le montant à payer en apposant sa signature avant de le transmettre au caissier.

Le caissier procède au paiement en tenant compte du montant à payer. Deux cas de figure se présentent :

- si le montant est inférieur à 200 000FCFA, il paye par espèces ;
- par contre si le montant est supérieur à cela, le paiement s'effectue par la banque.

Le caissier garde l'original de la facture en y apposant le cachet « Payé par espèces le... » ou « Payé par chèque n°... le... » puis transmet la copie à la comptabilité.

La comptabilité procède pour les factures réglées et qui lui sont transmises :

- à l'analyse du compte de tiers concerné pour vérifier si la facture a été bien comptabilisée ;
- à l'enregistrement du paiement dans le journal concerné ;
- à la codification et au classement de la pièce justificative sous le classeur caisse ou banque avec la date.

### **5-2 L'inventaire extracomptable des immobilisations**

Pour pallier les défaillances éventuelles dans l'application de la procédure de déclaration de disparition, cession ou mise au rebut d'immobilisation, il est procédé à une tenue du fichier des immobilisations, une identification et un suivi du matériel et à un inventaire physique

annuel afin que chaque immobilisation soit inventoriée conformément au plan comptable SYSCOHADA en vigueur.

L'absence de justification des soldes comptables des immobilisations (soldes de bilan) par un support extracomptable détaillé (fichier des immobilisations) ne donnent pas l'assurance de l'exhaustivité de l'enregistrement des mouvements (acquisitions-retraits) de la période et, corrélativement, d'une correcte détermination des amortissements.

### **5-2-1 Identification, suivi et conservation des immobilisations**

Les matériels sont identifiés sur la base d'un numéro d'identification lors de son entrée par le chef magasinier. Ce numéro doit être reporté sur le fichier des immobilisations en cours.

Après comptabilisation de la facture et l'établissement de la fiche d'affectation, le comptable met à jour le fichier des immobilisations tout en intégrant la nouvelle acquisition et transfère le matériel dans le logiciel SAARI.

Le suivi des immobilisations est tenu par le comptable sur la base d'un fichier des immobilisations. Le fichier des immobilisations comportera les informations ci-dessous:

- \* désignation,
- \* date d'acquisition,
- \* date de mise en service,
- \* valeur d'origine,
- \* références de la facture d'achat ou de la convention de mise à disposition(en cas de subvention),
- \* taux et méthodes d'amortissement,
- \* numéro d'identification,
- \*source de financement...

Ce fichier des immobilisations doit être mis à jour périodiquement.

### **5-2-2 Inventaire physique des immobilisations**

Cet inventaire, destiné à conforter les soldes comptables d'immobilisations, est indispensable à un auditeur externe pour émettre une opinion sans réserve sur ces soldes comptables.

Il convient donc de le préparer et de mettre en place pour que les données obtenues à la suite du recensement physique de ces immobilisations soient les plus fiables possibles.

Rappelons que, pour les entreprises qui ne disposent pas d'un fichier des immobilisations et qui veulent le mettre en place, l'organisation d'un inventaire physique de départ est la première étape pour la constitution de ce fichier.

Le contrôle physique et périodique des immobilisations est nécessaire pour s'assurer de la bonne marche de ces derniers. Ces inventaires sont réalisés de la manière suivante :

- à partir du registre des immobilisations édité par le comptable, le Gérant indique les immobilisations qu'il faut vérifier physiquement ;
- le comptable et le responsable administratif sont chargés d'aller vérifier l'existence physique de ces immobilisations, avec au besoin, l'aide d'une personne ayant une bonne connaissance de celles-ci ;
- le comptable veille à recoller des étiquettes sur les immobilisations dans le cas où les précédents auraient été endommagés ou retirés ;
- le comptable indique sur leur liste les immobilisations vérifiées et les manquantes. Il signale également les immobilisations en mauvais états ;
- une liste des immobilisations manquantes est dressée par le comptable. Cette liste servira de pièces d'opérations diverses ;
- la date d'inventaire est notée sur chacune des fiches d'immobilisations concernées, ainsi que le nom de ceux qui ont effectué la vérification ;
- quant aux immobilisations manquantes, leur disparition est signalée sur la fiche d'immobilisations, elles ne sont pas amorties sur l'exercice en cours et les écritures d'annulation des biens et des amortissements correspondants sont passées ;
- les listes de comptage sont ensuite classées séparément dans le chrono des « immobilisations » afin de garder trace des inventaires ;
- le fichier des immobilisations doit être mis en jour sur la base des fiches et en faire deux copies : une pour le comptable et l'autre pour le service administratif;

- le Gérant s'assure de temps à autre qu'il n'y a aucune fiche d'immobilisation qui n'aurait pas été vérifiée depuis plus de deux (2) ans.

L'absence de recensement périodique (inventaire des immobilisations) ne permet pas la détection des manquants éventuels et l'ajustement des soldes comptables devant en découler (de même, elle ne permet pas d'engager la responsabilité des chefs de service concernés).

### **5-2-3 La sortie d'immobilisations corporelles**

Pour la sortie d'immobilisations corporelles du patrimoine de l'entreprise, le responsable de production répertorie la liste de toutes les immobilisations non fonctionnelles, les immobilisations à vendre et adresse une note au Gérant pour lui mettre au courant. Une fois que le Gérant donne son accord, il transfère les immobilisations en magasin et informe le comptable de la sortie.

Avant la sortie d'une immobilisation, le Comptable établit des procédures d'autorisation de cession ou de mise au rebut mais aussi faire l'extraction de la fiche d'immobilisation du registre des actifs.

Pour les procédures d'autorisation le comptable doit :

- émettre une demande d'autorisation de cession ou de mise au rebut, en deux exemplaires ;
- éditer la fiche d'immobilisation et le tableau des amortissements correspondants ;
- transmettre la demande d'autorisation de cession ou de mise au rebut accompagnée de la fiche d'immobilisation et du tableau d'amortissement correspondant au Gérant pour autorisation ;
- faire signer l'autorisation par le Gérant;
- avertir le responsable de production chargé des assurances.

Pour l'extraction de la fiche d'immobilisation, le Comptable sur la base du formulaire d'autorisation de sortie de l'immobilisation :

- barre la fiche d'immobilisation en diagonale en y portant la mention « Vendu » ou « Rebut » ou « Détruit »;
- met à jour le registre des immobilisations et le tableau d'immobilisation en inscrivant en face de la ligne de l'immobilisation concernée la mention « Vendu » ou « Rebut » ou « Détruit ».

- joint le formulaire d'autorisation de sortie à la fiche d'immobilisation qu'il classe dans le dossier « Immobilisations ».

Le responsable de production et le caissier se chargent de la vente. Ceci étant fait, ils établissent un PV de l'état de la vente en deux exemplaires ; l'un pour le Gérant et l'autre pour la comptabilité.

Le comptable constate le produit de la cession dans ce cas et passe les écritures de sortie de l'immobilisation.

#### **5-2-4 Sécurité et assurance des immobilisations**

La gestion du risque est un processus pragmatique ayant une incidence dans la vie réelle. Elle vise à préserver la capacité de l'entreprise à poursuivre sa mission, à prospérer, ainsi qu'à maintenir sa vitalité et sa responsabilité sociale envers la collectivité toute entière.

Il s'agit de l'une des choses les plus importantes que vous puissiez faire pour assurer la pérennité de votre entreprise. Il aide également à comprendre les risques auxquels vous êtes exposés et à vous y préparer avant qu'un sinistre ne survienne.

Pour cela, le Gérant :

- assure qu'A.C.S est souscrite à une police d'assurance qui couvre les risques de vol, d'incendie, les catastrophes naturelles... ;
- vérifie que toutes les nouvelles immobilisations sont couvertes par une police d'assurance ;
- recense les risques que la société doit affronter ;
- renouvèle les contrats d'assurance.

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence le processus de gestion des immobilisations corporelles d'A.C.S. Le manque de manuel de procédures adapté à ses besoins et d'un plan de gestion des risques constitue une faille du système et expose l'entreprise à des risques opérationnels.

L'audit interne peut ainsi contribuer à la réalisation des objectifs, au renforcement du contrôle interne pour pallier les faiblesses du système et à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. Dans le chapitre suivant, nous allons développer l'audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations au sein d'A.C.S.

## **Chapitre 6 : Audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles d'A.C.S**

L'audit interne doit évaluer en permanence les risques opérationnels qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs d'A.C.S. Pour cela il est nécessaire de traiter tous les risques. Il est donc important pour chaque organisation quelque soit son domaine d'activité d'avoir un système de contrôle interne efficace afin d'améliorer sa performance.

La démarche que nous allons aborder pour auditer l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations est la suivante :

- la phase de la préparation (d'étude) ;
- la phase de conduite de la mission (vérification);
- la phase de restitution des travaux (conclusion).

### **6-1 La préparation de la mission**

Cette phase est déclenchée par la prise de connaissance du domaine à auditer et l'identification des risques et opportunités d'amélioration.

Ces deux étapes constituent le plan de la phase d'étude et permettent à travers un programme ficelé de définir :

- les domaines, fonctions ou activités à examiner ;
- les structures (divisions ou services) à visiter ;
- les interviews à réaliser ainsi que les personnes à rencontrer ;
- et les informations (données pertinentes) à recueillir ainsi que les points critiques à bien comprendre.

Cette phase permet :

- d'une part de découper le processus de gestion des immobilisations en sous processus ou objets auditables à savoir l'acquisition d'immobilisation, la réception et le contrôle de la facture, l'enregistrement, la tenue du fichier des immobilisations, l'entretien, la sécurité et la sortie d'une immobilisation afin de déterminer pour chaque étape les objectifs spécifiques ainsi que les risques y afférents ;

- et d'autre part, de vérifier l'exhaustivité des préoccupations de la hiérarchie par une approche qualité.

Ces éléments peuvent être observés, constatés par l'auditeur et comparés au manuel de procédures. L'auditeur interne pourra donc déterminer si les caractéristiques de fonctionnement réelles permettent ou non d'atteindre les objectifs et d'éviter les risques encourus.

Cette phase est composée :

- de l'élaboration du plan de mission ;
- de l'établissement du rapport d'orientation ;
- l'élaboration du tableau des risques.

### **6-1-1 Le plan de mission**

Une fois que l'ordre (lettre) de mission est signé entre l'auditeur et les hautes instances de l'organisation concernés, les auditeurs en charge de l'audit interne sont habilités et autorisés à accéder à toute la documentation nécessaire pour la réalisation des différents travaux dans le cadre de la mission d'audit interne ainsi qu'aux documents et personnes concernés .

Une fois que la décision de poursuivre la mission d'audit d'A.C.S est prise, l'étape suivante consistera à développer et à documenter un plan de mission. L'auditeur doit établir un plan de mission décrivant la stratégie globale adoptée pour la mission en déterminant la nature, l'étendue des instructions à donner et l'ampleur des ressources allouées pour exécuter la mission (sélection de l'équipe affectée à la mission, allocation du budget temps, communications, la direction, la gestion et la supervision).

Ceci peut être documenté par une note comme illustré dans l'exemple ci- dessous :

<b>Plan de mission</b>	
<b><u>Entité</u></b> : A.C.S SUARL	<b><u>Exercice</u></b> : 2014
<b><u>Objectif</u></b> :	
Auditer l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles.	
<b><u>Champ d'application</u></b> :	
Le travail s'articulera sur les immobilisations de l'entreprise plus précisément sur le matériel industriel et commercial.	
<b><u>Durée et dates</u></b> :	
La mission va durer 3 mois à compter du 01 Janvier 2014 au 31 Mars 2014 pour évaluer ce processus.	
<b><u>Ressources allouées</u></b> :	
Cette évaluation est faite à partir des efforts fournis par un stagiaire : nous même.	

### 6-1-2 Le rapport d'orientation

A l'issue de la phase de prise de connaissance, le chef de mission entame la rédaction du rapport d'orientation qui précise les axes d'investigation et les limites d'intervention des auditeurs ainsi que les objectifs à atteindre par l'équipe des auditeurs internes illustré par dans le tableau ci-dessous :

## **RAPPORT D'ORIENTATION**

### **AUDIT DE L'EFFICACITE DU PROCESSUS DE LA GESTION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

**Mission assurée par :** Stagiaire

**Mission supervisée par :** Le chef comptable

**Période d'exécution :** 01 Janvier 2014 au 31 Mars 2014

#### **Rappel des objectifs généraux de la mission**

S'assurer de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place, vérifier l'organisation, le respect des objectifs et l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles.

#### **Éléments identifiés lors de la prise de connaissance de l'entité**

- les immobilisations nouvellement acquises ne sont pas toutes enregistrées au niveau de la comptabilité (le cabinet qui se charge de sa comptabilité ne reçoit pas toutes les factures d'achat, non- respect du principe d'exhaustivité) ;
- le comptable manque d'informations concernant certains fournisseurs étrangers ;
- les inventaires physiques des immobilisations ne sont pas respectés ;
- les sorties d'immobilisations sont faites sans que le comptable ne soit au courant ;
- le personnel manque de compétence pour bien gérer les immobilisations ;
- l'entreprise ne dispose pas de service d'audit interne ni de personnel assez qualifiés en matière de gouvernance d'entreprise ;
- l'entreprise n'a pas de Directeur Administratif et Financier ni de Contrôleur de Gestion ce qui peut impacter son budget.

#### **Champ d'action :** axe de travail et d'investigation

- le fichier des immobilisations corporelles ;

- l'inventaire physique des immobilisations ;
- les informations comptables ;
- la sélection des fournisseurs ;
- les factures d'achat d'immobilisations ;
- les PV de réception des marchandises.

### **Les limites d'intervention des auditeurs internes**

Notre étude ne s'articulera pas sur les stocks de matières premières, d'emballages et de produits finis ni sur les immobilisations incorporelles.

### **Les objectifs de contrôle interne**

- s'assurer que les séparations de fonction sont suffisantes ;
- s'assurer que toutes les factures enregistrées correspondent à des achats réels et appartiennent à l'entreprise ;
- s'assurer que toutes les factures (et même les retours) sont correctement imputés, saisies et enregistrés dans la bonne période (exhaustivité) ;
- s'assurer que toutes les achats enregistrés sont correctement évalués ;
- s'assurer que les achats sont budgétisés et que les dépassements budgétaires sont autorisés sur la base d'un accord écrit ;
- s'assurer du respect des procédures d'acquisition d'immobilisation sur la base d'un cahier de charges bien défini ;
- s'assurer que l'entreprise tient un fichier des immobilisations mis à jour périodiquement ;
- s'assurer que les fournisseurs sont choisis en termes de qualité de coût et de délai de livraison ;
- s'assurer que toutes les dispositions concernant la sécurité et la protection des actifs ont été prises pour éviter d'éventuelles risques ;
- s'assurer que les pertes de factures sont décelées à temps pour demander un duplicata.

## **6-2 La conduite de la mission**

Après avoir effectué les travaux de préparation, notre mission va se terminer avec la mise en œuvre du programme de vérification à travers quelques feuilles de couvertures et certains tests faits.

### **6-2-1 Le programme de vérification**

Le programme de vérification est la gamme de moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Le programme de vérification a pour avantage d'assurer l'efficacité des missions d'audit.

Les feuilles de couverture sont illustrées ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Feuille de couverture pour la budgétisation des achats et leur suivi.**

<b>Mission :</b>	<b>Programme de vérification</b>	<b>Réf :</b>
------------------	----------------------------------	--------------

<b>Feuille de couverture de test</b>	<b>Commentaires</b>
<p><b>Objectifs d'audit ou de contrôle</b></p> <p>S'assurer de l'existence d'une politique générale d'achat, d'un budget global et cohérent, de la participation du Département Achats à l'élaboration du budget, de l'impossibilité de dépasser les prévisions sans autorisation du Gérant.</p> <p><b>Tests</b></p> <p>Vérifier que le texte est signé par le Gérant définissant les objectifs globaux assignés au Département des Achats, l'élaboration du budget d'investissement par le contrôleur de gestion en collaboration avec toutes les directions, le visa budget par le contrôleur de gestion, s'assurer du suivi des dépenses, et de la signature d'un accord en cas de dépassement.</p>	
<p><b>Résultats</b></p> <p>Toutes les procédures ne sont pas respectées.</p>	
<p><b>Conclusions</b></p> <p>Il n'y a pas de planification budgétaire.</p> <p>La probabilité d'occurrence du risque est moyenne.</p>	
<b>Rédacteur : Stagiaire</b>	<b>Chef de mission</b>

**Feuille de couverture pour l'acquisition des matériels industriels et commerciaux.**

<b>Mission :</b>	<b>Programme de vérification</b>	<b>Réf :</b>
------------------	----------------------------------	--------------

<b>Feuille de couverture de test</b>	<b>Commentaires</b>
<p><b>Objectifs d'audit</b></p> <p>Veiller à ce que les procédures d'acquisition des immobilisations soient respectées.</p>	
<p><b>Tests</b></p> <p>S'assurer que la DA est établie par une personne habilitée sur la base d'un cahier de charges bien précise, que la DA est autorisée par un superviseur hiérarchique, que l'objet de la DA est prévue au budget, de l'existence d'un fichier des fournisseurs mis à jour régulièrement, de l'existence de critères objectifs pour le choix des fournisseurs (prix-qualité-délai), rapprochement entre BC- BL et PV de réception.</p>	
<p><b>Résultats</b></p> <p>Les procédures sont respectées.</p>	
<p><b>Conclusions</b></p> <p>La probabilité d'occurrence du risque est faible.</p>	
<b>Rédacteur : Stagiaire</b>	<b>Chef de mission</b>

**Feuille de couverture pour l'enregistrement comptable des opérations**

<b>Mission :</b>	<b>Programme de vérification</b>	<b>Réf :</b>
------------------	----------------------------------	--------------

<b>Feuille de couverture de test</b>	<b>Commentaires</b>
<p><b>Objectifs d'audit</b></p> <p>S'assurer que l'enregistrement des factures d'immobilisations est correct, exhaustif et que s'est fait dans la bonne période.</p>	
<p><b>Tests</b></p> <p>Vérifier que l'objet de la facture se rapporte à l'exercice courant, la comptabilisation de la facture original, les factures portent le visa du gestionnaire responsable, l'extrait du fichier des amortissements, la liste des immobilisations sorties, cédées ou mises au rebut, la concordance.</p>	
<p><b>Résultats</b></p> <p>Toutes les immobilisations acquises ne figurent dans la comptabilisé, les amortissements sont faits et comptabilisés à la fin de chaque exercice.</p>	
<p><b>Conclusions</b></p> <p>Les données comptables par rapport aux immobilisations ne sont pas fiables (manque d'informations ou de données).</p> <p>La probabilité de survenance du risque de malversation est élevée.</p>	
<b>Rédacteur : Stagiaire</b>	<b>Chef de mission</b>

## Feuilles de couverture sur le choix des fournisseurs

<b>Mission :</b>	<b>Programme de vérification</b>	<b>Réf :</b>
------------------	----------------------------------	--------------

<b>Feuille de couverture de test</b>	<b>Commentaires</b>
<p><b>Objectifs d'audit</b></p> <p>S'assurer de l'existence de critères précis pour le choix objectif des fournisseurs en termes de qualité, de coût et de délai de livraison et non à des considérations personnelles liées à des liens de parenté ou de des relations privilégiées.</p>	
<p><b>Tests</b></p> <p>Avoir un panel de fournisseurs à consulter et défini collégalement (demandeurs et acheteurs), classifier les fournisseurs par qualification et par importance des effectifs et du chiffre d'affaires, vérifier les procédures d'agrément des fournisseurs, voir les propositions des autres fournisseurs non retenus.</p>	
<p><b>Résultats</b></p> <p>Le choix des fournisseurs est fait de façon arbitrairement objectif, fondé sur des considérations et critères précis.</p>	
<p><b>Conclusions</b></p> <p>La probabilité de survenance d'un risque est faible à ce niveau.</p>	
<b>Rédacteur : Stagiaire</b>	<b>Chef de mission</b>

**Feuilles de couverture de réception et de contrôle des factures**

<b>Mission :</b>	<b>Programme de vérification</b>	<b>Réf :</b>
------------------	----------------------------------	--------------

<b>Feuille de couverture de test</b>	<b>Commentaires</b>
<p><b>Objectifs d'audit</b></p> <p>S'assurer que la facture concerne l'entreprise, de la conformité de la commande à la livraison en tout point (quantités, prix, montants en chiffre et en lettre), d'un suivi rigoureux des avaries et des manquants et des retours des marchandises.</p>	
<p><b>Tests</b></p> <p>Comparer les biens reçus en tout point à ceux commandés, l'attestation de la réception sur la base d'un bon de réception pré-numéroté, approbation contradictoire du BR entre demandeur, magasinier et le chauffeur ou livreur, établissement d'un bon d'avaries ou de manquants approuvé par le fournisseur ou le livreur, les données de la comptabilité par rapport aux pièces classées (fiabilité), vérifier si la facture se rapporte à l'exercice de l'entreprise.</p>	
<p><b>Résultats</b></p> <p>Les factures sont reçues, enregistrées à temps et sont contrôlées suivant une procédure bien déterminée. Le délai de règlement des fournisseurs est plus ou moins respecté.</p>	
<p><b>Conclusions</b></p> <p>La probabilité de survenance d'un aléa est moyenne.</p>	
<b>Rédacteur : Stagiaire</b>	<b>Chef de mission</b>

## Feuilles de couverture du fichier des immobilisations

<b>Mission :</b>	<b>Programme de vérification</b>	<b>Réf :</b>
------------------	----------------------------------	--------------

<b>Feuille de couverture de test</b>	<b>Commentaires</b>
<p><b>Objectifs d'audit</b></p> <p>S'assurer que l'entreprise dispose d'un fichier des immobilisations régulièrement mis à jour et que ce fichier est fiable.</p>	
<p><b>Tests</b></p> <p>Demander la liste de tous les immobilisations au gérant y compris celles qui sont cédées, mises au rebut ou détruites et l'extrait du fichier des immobilisations dans le logiciel comptable.</p>	
<p><b>Résultats</b></p> <p>On constate qu'il y'a un écart entre le fichier et la liste des immobilisations du gérant, certaines factures d'immobilisations ne sont pas reçues au niveau du service de la comptabilité. Le fichier des immobilisations est à jour et les factures reçues sont bien classées et enregistrées.</p>	
<p><b>Conclusions</b></p> <p>On note une manque d'information, le fichier des immobilisations n'est pas fiable (non exhaustif).</p>	
<b>Rédacteur : Stagiaire</b>	<b>Chef de mission</b>

## Feuilles de couverture pour l'entretien, la protection et la sécurité des immobilisations

<b>Mission :</b>	<b>Programme de couverture</b>	<b>Réf :</b>
------------------	--------------------------------	--------------

<b>Feuille de couverture de test</b>	<b>Commentaires</b>
<p><b>Objectifs d'audit</b></p> <p>S'assurer que l'entreprise a pris toutes les dispositions nécessaires pour éviter d'éventuels risques qui pourraient compromettre la réalisation de ses objectifs.</p>	
<p><b>Tests</b></p> <p>Vérifier que l'entreprise a souscrit une police d'assurance qui couvre les risques d'exploitation, a signé des contrats de prestations de services pour assurer l'entretien des immobilisations, les factures d'assurance sont parvenues et enregistrées au niveau de la comptabilité et que ces contrats sont renouvelés à la fin de chaque exercice.</p>	
<p><b>Résultats</b></p> <p>Les locaux sont propres, les machines sont bien entretenues. Les immobilisations sont assurées de même que le personnel par Axa Assurances.</p>	
<p><b>Conclusions</b></p> <p>La probabilité de survenance d'un risque à ce niveau est minime.</p>	
<b>Rédacteur : Stagiaire</b>	<b>Chef de mission</b>

### 6-2-2 Présentation des résultats

Le questionnaire de contrôle interne sert d'étalon à l'auditeur pour évaluer si les procédures de l'entreprise auditée remplissent les objectifs fondamentaux du contrôle interne.

Le questionnaire de contrôle interne que nous avons utilisé va porter sur le processus de gestion des immobilisations corporelles. Les résultats sont présentés en annexe (cf. annexe 6 page 107).

Au niveau de la séparation des fonctions, nous avons constaté que la majeure partie des tâches est effectuée par le gérant et le responsable administratif et financier, il n'y a pas de service d'achat, donc il y'a un risque moyenne à ce niveau.

Les critères de choix des fournisseurs sont respectés avant le lancement d'une commande, on peut dire que le risque est relativement faible ici.

Aucun budget d'investissement n'est voté tout au long de l'année car le service de contrôle de gestion n'existe pas dans l'entité, donc il y'a un risque moyenne à ce niveau lié au dépassement budgétaire.

Les immobilisations sont couvertes par des polices d'assurance régulièrement mises à jour, la survenance d'un risque est faible donc.

L'inventaire physique des immobilisations n'est pas fait périodiquement d'où la probabilité de survenance d'un risque.

### **6-2-3 Tests de conformité**

Dans cette étape, on exploite la mise en œuvre des procédures de gestion des immobilisations de la budgétisation au suivi par le service comptable (cf., annexe 7, page 113). Nous avons effectués des sondages et des échantillons pour s'assurer des bonnes pratiques qui constituent les forces de l'entreprise.

Nous nous sommes également rapprochés auprès du service de la comptabilité pour avoir des informations sur le processus de gestion des immobilisations. A chaque étape de ce processus, nous avons tiré un échantillon de quelques BC, factures, le fichier des immobilisations, les polices d'assurance... pour s'assurer de la mise en œuvre de l'application des procédures.

Grâce à cet échantillonnage, nous avons constaté que :

- toute DA est pré-numérotée et établie par une personne habilitée et qu'aucune commande ne peut être lancée sans autorisation du Gérant ou du responsable de production. Les fournisseurs sont sélectionnés suivant des critères précis. La procédure est appliquée à ce niveau ;

- chaque facture est vérifiée et correspond au BC, au PV de réception ou BL. Le mode de règlement est mentionné soit par la caisse si le montant n'est pas excessif ou soit par la banque avec une copie du chèque. La procédure est respectée ici ;
- pour les acquisitions de biens, tous les achats ne sont pas budgétisés avant de lancer la commande ce qui entraine un déficit budgétaire. La procédure n'est pas respectée ;
- le fichier des immobilisations n'est pas complet, la liste des immobilisations sur place est différente de celle qui se trouve au niveau de la comptabilité. La procédure n'est pas appliquée ;
- les immobilisations sont couvertes par des polices d'assurance qui sont renouvelés périodiquement de même que les responsabilités civiles. La procédure est respectée ;
- les immobilisations sont bien entretenus et les locaux sont maintenus grâce à des contrats de prestations de services régulièrement mis à jour pour assurer la sécurité l'hygiène et la protection. La procédure est respectée ;

Cet échantillon n'est pas exhaustif mais reflète une vision d'ensemble de la procédure des immobilisations.

### **6-3 Le contrôle interne à A.C.S**

L'appréciation du dispositif de contrôle interne passe par le découpage de l'entreprise en processus et par l'évaluation des procédures mises en place pour atteindre les objectifs de contrôle.

Les dispositifs de contrôle interne permettent de comprendre les points forts du système de contrôle interne suivants :

- que la DA est établie par une personne habilité ;
- qu'il y'a une séparation des fonctions concernant les commandes, le chef magasinier est différent de celui qui lance la commande, du comptable qui enregistre la facture et du responsable administratif et financier qui règle la facture ;
- qu'un panel de fournisseurs est consulté pour ensuite choisir le plus offrant en termes de qualité, de coût et de délai de livraison ;
- qu'un PV de réception est établi pour chaque entrée ;

- qu'un contrôle de conformité est effectué après réception de la facture pour vérifier la cohérence (quantité, prix unitaire, montant) et la concordance entre Fa et BC ;

- que la comptabilité est bien tenue de sorte que :

- ✓ les factures reçues soient classées, imputées et vérifiées par le chef comptable avant la saisie ;
- ✓ les factures sont vérifiées pour éviter un double enregistrement ;
- ✓ les comptes de tiers soient spécifiés pour bien suivre les mouvements de chaque compte ;
- ✓ les règlements sont bien enregistrés pour éviter les écarts;
- ✓ les analyses sont faites régulièrement pour voir les soldes ;

- le mode de règlement est spécifié et apposition de la mention « Bon à Payer »;

- les pièces saisies sont codifiées (la date et le numéro par ordre chronologique) avec le cachet « Saisie ».

Les zones de faiblesses du contrôle interne qui sont susceptibles d'entraîner des dysfonctionnements dans l'entreprise et d'avoir des impacts négatifs sont mentionnées ci-dessous :

- il y'a pas de planification budgétaire ;

- certains factures d'achat ne sont pas remises à la comptabilité donc pas d'enregistrement ;

- il n'y'a pas d'auditeur interne, de contrôleur de gestion ou d'un service achat, c'est le Gérant et le responsable administratif et financier qui s'occupent de la majeure partie des tâches (non respect du principe de la séparation des tâches);

- le personnel ne dispose pas assez de compétences en terme de gestion pour bien mener leur mission ;

- l'inventaire physique périodique des immobilisations n'est pas respecté ;

- le fichier d'immobilisation n'est pas fiable dû à un manque d'information ;

## **6-4 Analyse des résultats de la mission**

Les réponses que nous avons eu à travers les questionnaires, les tests, les observations et les interviews menés nous ont permis de se prononcer sur les forces et les faiblesses du système de contrôle interne mis en place par l'entreprise.

### **6-4-1 Les forces relevés du QCI**

A ce niveau, nous avons considéré comme forces du contrôle interne les réponses qui sont conformes aux procédures de l'entreprise à savoir :

- ✓ l'expression et la justification des besoins avant le lancement de la commande qui est visé par le gérant ;
- ✓ la DA est pré-numérotée et établie par une personne habilitée avec signature du supérieur hiérarchique ;
- ✓ plusieurs fournisseurs sont consultés pour pouvoir faire un choix objectif sans considérations personnelles ;
- ✓ un PV de réception est établie après chaque entrée de biens précédé par la vérification de la conformité du BC, Fa et BR ;
- ✓ il existe un fichier des immobilisations au niveau de la comptabilité ;
- ✓ la comptabilité est bien tenue de la réception des factures en passant par la vérification, l'enregistrement et l'amortissement jusqu'au paiement et éventuellement les opérations de cession, de mise au rebut ou de destruction ;
- ✓ Africa Chips Sénégal a souscrit des polices d'assurance pour faire face à certains risques d'exploitation ;
- ✓ Africa Chips Sénégal a également signé des contrats de prestations de service d'entretien et de maintenance pour garder ses actifs en bon état.

### **6-4-2 Les faiblesses**

Les faiblesses du système relatent les axes qu'on doit nécessairement améliorer pour réduire les risques à ce niveau. Ils sont exposés à travers les feuilles d'analyse du risque ci-dessous :

<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité</b> : Africa Chips Sénégal	<b>Exercice</b> : 2014
	<b>Objectif de la mission</b> : Audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles.	FAR N° : 1/8
<p><b>Risque</b> : Pilotage à vue, Perte financière</p> <p>La probabilité d'occurrence du risque de pilotage à vue est élevée.</p>		
<p><b>Constats</b> :</p> <p>Non existence d'un budget d'investissement prévisionnel.</p>		
<p><b>Cause</b> :</p> <p>Il y'a pas de Contrôleur de Gestion dans l'entreprise.</p>		
<p><b>Conséquences</b> :</p> <p>Il y'a pas d'élaboration budgétaire avec la participation des agents concernés à la fin de chaque exercice, il manque le visa du contrôleur de gestion dans une DA en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat.</p>		
<p><b>Solutions</b> :</p> <p>Recruter un contrôleur de gestion au sein de l'entreprise pour piloter et mesurer la performance du processus achat.</p>		
<p>Etabli par : Stagiaire                      Approuvé par :                      Validé par :</p>		

<b>FEUILLES D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité</b> : Africa Chips Sénégal	<b>Exercice</b> : 2014
	<b>Objet de la mission</b> : Audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations.	FAR N° : 2/8
<p><b>Risque</b> : Malversation financière</p> <p>La probabilité de survenance de ce risque est faible.</p>		
<p><b>Constats</b> :</p> <p>La majeure partie des fonctions est effectuée par le gérant et le responsable administratif et financière (cf., annexe 5 page 104).</p>		
<p><b>Cause</b> :</p> <p>Un manque de personnel au niveau du service administratif et financier.</p>		
<p><b>Conséquences</b> :</p> <p>Il y'a un cumul de fonctions, le Gérant et le responsable administratif et financier ont le contrôle exclusif des opérations ce qui constitue une faiblesse notoire de contrôle interne.</p>		
<p><b>Solutions</b> :</p> <p>Leurs intégrités ne sont pas remises en cause mais il faut augmenter l'effectif pour que le travail d'un agent soit contrôlé par un autre afin de réduire les risques.</p>		
<p>Etabli par : Stagiaire                      Approuvé par :                      Validé par :</p>		











<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité</b> : Africa Chips Sénégal	<b>Exercice</b> : 2014
	<b>Objet de la mission</b> : Audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles.	FAR N° : 8/8
<b>Risque</b> : Certification avec réserve des états financiers		
La survenance de ce risque est moyenne en cas de mission d'audit interne		
<b>Constats</b> :		
La certification sous réserve est inhérente vu que le processus de gestion des immobilisations n'est pas assez fiable.		
<b>Cause</b> :		
Les informations sur les immobilisations ne reflètent pas la réalité.		
<b>Conséquences</b> :		
Les immobilisations sont sous-évaluées puisque toute la liste de ces dernières ne figure pas sur le fichier tenu. Cette situation peut éveiller le fisc car une grande industrie de production ne peut avoir d'immobilisations de faibles valeurs.		
<b>Solutions</b> :		
Le service comptable doit tout faire pour avoir la liste des immobilisations et les enregistrées dans sa comptabilité par respect des principes comptables afin d'éviter un redressement fiscal.		
Etabli par : Stagiaire	Approuvé par :	Validé par :

### **6-5 Les propositions d'un responsable de gestionnaire des immobilisations**

L'entreprise doit désigner un agent comme responsable gestionnaire du matériel pour assurer la gestion des immobilisations au sein de l'entreprise afin de rendre compte au service comptable tous les mouvements de ce processus. Il doit également localiser l'emplacement de tous les biens, les codifier et étiqueter par ordre chronologique, les suivre pour tout transfert d'un service à un autre et en informer les acteurs concernés. Pour cela, le gestionnaire du matériel doit effectuer une fiche de suivi de transfert.

### **6-6 Cahier des recommandations**

Concernant les recommandations, nous allons recenser tous les solutions relevées au niveau des feuilles d'analyse des risques ci-dessous car on doit nécessairement améliorer le dispositif de contrôle interne mis en place afin réduire les risques auxquels l'entreprise s'expose.

**Recommandation 1 :** Recruter un auditeur interne au sein de l'entreprise pour donner à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations en vue de leur optimisation, d'apporter ses conseils pour les améliorer, d'exprimer une opinion indépendante sur la base d'un référentiel bâti autour des critères de régularité, de fiabilité, d'efficacité et d'efficience.

**Recommandation 2 :** Approbation contradictoire du bon de réception (demandeur, magasinier, livreur ou chauffeur) et faire parvenir les PV de réception au service comptable ce qui facilitera le suivi des immobilisations corporelles.

**Recommandation 3 :** Recruter des personnes compétentes au niveau du service administratif et financier pour que le travail d'un agent soit contrôlé par un autre (séparation des tâches incompatibles).

**Recommandation 4 :** Le comptable doit passer de temps à temps à l'usine faire un rapprochement des immobilisations corporelles avec les services généraux.

**Recommandation 5 :** Former ou recruter des personnes chargées de la maintenance des immobilisations corporelles afin d'éviter les pannes et de rendre les immobilisations corporelles disponibles et en bon état.

**Recommandation 6 :** Mettre en place un budget d'investissement permettant le suivi des engagements et une identification précise des dates des immobilisations nouvellement acquises.

**Recommandation 7 :** Faire l'inventaire physique de toutes les immobilisations corporelles avec l'assistance du chef comptable à la fin de l'exercice pour s'assurer de leur fiabilité.

**Recommandation 8 :** Vérifier le stock des pièces de rechange pour les renouveler à temps et si possible d'avoir un petit magasin de rechange.

**Recommandation 9 :** Le responsable de la production devra en rapport avec le service comptable, dresser la liste des immobilisations corporelles non fonctionnelles, ainsi que les données relatives aux biens cédés et transférés.

**Recommandation 10 :** Le comptable doit enregistrer toutes les immobilisations (exhaustivité) pour s'assurer que les états financiers sont réguliers et sincères et reflètent une image fidèle du bilan.

De la préparation à la restitution en passant par la réalisation de la mission, nous avons pu auditer l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations au sein d'Africa Chips Sénégal à travers l'évaluation du contrôle interne. Ceci nous a permis de relever les forces du système mais aussi de déceler les faiblesses du système.

Tout ceci a contribué à l'élaboration du cahier des recommandations qui doit servir de suivi par le Gérant et les autres services pour améliorer le dispositif de maîtrise des risques opérationnel afin de les réduire.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

La deuxième partie de notre étude s'est articulée sur l'audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles. Cette analyse s'est déroulée grâce à l'appui du Gérant, du personnel, et du chef comptable pour la réalisation des interviews, du questionnaire de contrôle interne et l'exploitation des documents mis à notre disposition.

La prise de connaissance de l'entreprise nous a également permis de s'assurer de l'application du manuel de procédures existant, des lois, normes et règlements en vigueur.

Par ailleurs, nous avons constatés que l'entreprise manque de personnel administratif pour assurer pleinement leurs responsabilités. Elle doit penser à politique de recrutement pour créer les services achat, budget, audit interne.

Pour un suivi et une amélioration du dispositif de contrôle interne, nous demandons à l'ensemble du personnel de l'entreprise de tenir compte de ses recommandations et de procéder à la fin de chaque exercice à une mission d'audit interne pour s'assurer du degré de maîtrise de ses opérations et de la fiabilité des informations financières.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'audit interne joue un rôle important dans le processus achat dans la mesure où le résultat des travaux est soumis au Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel quant à la réalisation des objectifs et à l'amélioration du dispositif.

Ce document est réalisé grâce à l'étude du cadre théorique (collecte de données, documentation générale, interviews, observations, questionnaires, tests, feuilles de couvertures, FAR...) afin d'aboutir à l'audit de l'efficacité du processus de la gestion des immobilisations corporelles avec la formalisation des résultats.

Nous avons rencontré quelques difficultés pour collecter les données. Cette procédure de collecte implique tout un ensemble d'hommes, de ressources matériels, immatériels et financiers, les lois et règlements en vigueur au sein d'A.C.S, du manuel de procédures pour analyser le dispositif de contrôle interne mis en place.

Les immobilisations constituent une partie très importante du patrimoine d'Africa Chips Sénégal, c'est pourquoi il est jugé nécessaire de suivre ce processus pour garantir la pérennité de l'entreprise.

De nos jours, la gestion du risque est un processus pragmatique ayant une incidence dans la vie réelle. L'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations ne fournit pas une assurance relative quant à la réalisation des objectifs car il y'a des risques inhérents à tout système aussi bien conçu et appliqué. Il faut plutôt prévenir l'entreprise par rapport aux risques auxquelles elle s'expose afin de les réduire.

Notre étude nous a permis de dégager une vue d'ensemble sur les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport au dispositif de contrôle interne et de dire comment l'audit participe à son amélioration.

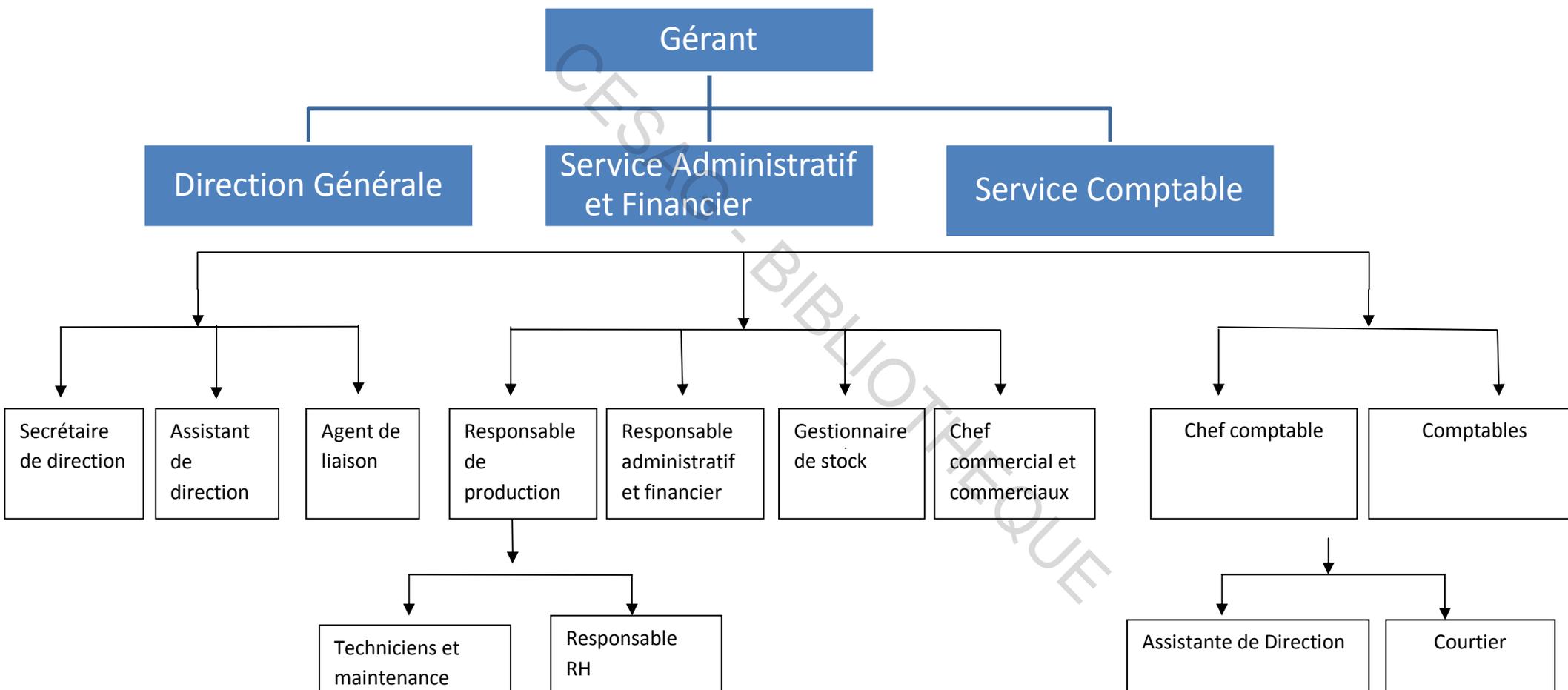
En outre, cette analyse ne servira à Africa Chips Sénégal que lorsque le personnel prend en compte les recommandations afin de compenser les manquements auxquels l'entreprise fait face pour réduire les risques qui compromettent la réalisation de ses objectifs.

Il faut aussi former le personnel sur le processus de gestion des immobilisations pour une meilleure application des procédures, achever le manuel de procédures et faire la séparation des tâches incompatibles.

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Organigramme d'A.C.S SUARL (2014)**



Source : Nous-même

**Annexe 2 : Présentation du Bon de Commande**

Africa Chips Sénégal SUARL

NINEA : 004953841 2G 2 Adresse : KM 3, Route de Rufisque Bel-Air

Tél : 33 832 7675 Email : africa-chips-senegal@outlook.fr

BON DE COMMANDE N°

Fournisseur : .....

Adresse : .....

Réf	Désignation	Quantités	Prix unitaires	Total HT
			Sous Total	
			TVA	
			Montant TTC	
			Frais de livraison	

1. Envoyer 2 copies de votre factures.

2. Modalités de paiement

3. Exécuter la commande conformément aux prix, modalités, mode de livraison et spécifications précisées ci-dessus.

4. Nous le notifier aussitôt si vous ne pouvez livrer tel que précisé.

4. Préparer par : .....

6. Visa.

**Annexe 3 : Présentation du Procès-verbal (PV) de réception**

Africa Chips Sénégal

Adresse : KM 3, Route de Rufisque Bel Air

NINEA : 004953841 2G2

Tél : 33 832 7675

Email : africa-chips-senegal@outlook.fr

PV de réception des marchandises

Madame, Monsieur (destinataire)

J'accuse réception et livraison des matériels désignés sur le bon de commande n°... ci-jointe.

Je soussigné, reconnait aussi que les dits matériels ont été contrôlés et sont conformes. En conséquence, les matériels sont par la présente acceptés et je m'engage à payer comme convenu au bon de commande et à prendre en charge tout frais supplémentaire y afférent en cas de nécessité.

Etaient présents :

Mr.....

Mr.....

Mr.....

Recevez madame, monsieur nos salutations distinguées.

Fait à Dakar.....le.....

Le Gérant

Le fournisseur

Le responsable du service concerné

**Annexe 4 : Extrait du fichier des immobilisations**

Grand livre des comptes Complet	Du 01/01/2014
AFRICA CHIPS SENEGAL SUARL	Au 31/12/2014
Tenue de compte	

Comptabilité 100 13.01 Date de tirage 14/04/15 à 09 :20 :22 Page : 1

Code journaux	Libellé écriture	Mouvements débit	Mouvements crédit	Solde progressif
213000	Logiciels	5 000 000		5 000 000
215000	Fonds Commercial	35 000 000		35 000 000
235100	Installation et aménagement	34 834 396		34 834 396
241100	Matériel Industriel	384 361 554		384 361 554
241200	Outillage Industriel	10 725 819		10 725 819
241300	Matériel Commercial	16 260 528		16 260 528
244100	Matériel de Bureau	2 418 901		2 418 901
244200	Matériel Informatique	510 000		510 000
244300	Matériel Bureautique	1 059 322		1 059 322
244400	Mobilier de Bureau	2 284 745		2 284 745
245100	Matériel Automobile	175 759 830		175 759 830
245800	Autres Matériels de Transport	370 000		370 000
<b>Total</b>		<b>668 585 095</b>		<b>668 585 095</b>

Source : Nous même (Comptabilité du CGAS)

**Annexe 5 : Grille de séparation des tâches**

Objectif de contrôle : s'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes

Tâches	Nature des tâches	Personnes concernées				
		Agents	Comptable	Responsable administratif et financier	Chef Comptable	Gérant
1. Emission des demandes d'achat	EX	✓				✓
2. Approbation des demandes d'achat	A					✓
3. Etablissement des commandes	EX			✓		✓
4. Autorisation des commandes	A			✓		✓
5. Réception des marchandises	EX	✓		✓		
6. Comparaison commande-facture	C	✓		✓	✓	✓
7. Comparaison bon de réception-facture	C			✓	✓	✓
8. Imputation comptable	EX		✓			
9. Vérification de l'imputation comptable	C				✓	

10. Bon à payer	A			✓		✓
11. Enregistrement au journal des achats	EN		✓			
12. Enregistrement des comptes fournisseurs	EN		✓			
13. Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels	C		✓			
14. Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C		✓		✓	
15. Centralisation des achats	EN		✓			
16. Préparation des chèques	EX			✓		✓
17. Signatures des chèques	A			✓		✓
18. Envoi des chèques	EX			✓		✓
19. Acceptation des traites	A					✓
20. Enregistrement des décaissements	EN		✓			

21. Accès à la comptabilité générale	EN		✓		✓	
22. Suivi des avoirs.	C		✓			✓

Source : Ernest &Young

Nature des tâches :

A : Autorisation

C : Contrôle

EN : Enregistré

EX : Exécution

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 6 : Questionnaire de Contrôle Interne**

Entité : Africa Chips Sénégal

Exercice : 2014

Référence :

**QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

Nom : .....

Fonction : .....

Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires
Les critères de choix des fournisseurs sont-elles respectées ?	OUI		
Les commandes sont-elles autorisées par des responsables habilités ?	OUI		
L'objet de la demande est-il prévu au budget ?			
<b>S'assurer que les immobilisations corporelles acquises selon un budget d'investissement</b>			
Existe-t-il un budget d'investissement :			
- A long terme ?			
- A moyen terme ?		NON	
- Annuel ?			
Existe-t-il des procédures spécifiques pour l'acquisition d'une immobilisation corporelle ?	OUI		
Est-il possible de dépasser les prévisions sans		NON	

autorisation ?			
Le budget est-il élaboré avec la participation du département Achats ?		NON	
Le lancement de la commande est-il fait suivant un cahier de charges bien précises ?		NON	
L'entreprise reçoit-elle les immobilisations sous forme de :  - biens reçus en don ?  - biens loués ou en en crédit-bail ?  - biens achetés neuves ?	OUI		
L'entreprise tiens-t-elle un fichier des immobilisations codifié et numéroté chronologiquement ?	OUI		
Les immobilisations sont-elles couvertes par une police d'assurance ?	OUI		
<b>S'assurer que toutes les immobilisations sont saisies et enregistrées (exhaustivité)</b>			
Toutes les marchandises reçues sont-elles enregistrées ?		NON	
Toutes les marchandises retournées et les réclamations effectuées sont-elles enregistrées ?		NON	
Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des :  - bons de réception ?  - bons de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'il les reçoit tous ?	OUI		
Lorsque les factures et avoirs sont envoyés au service de contrôle, le service comptable garde-t-il la trace de ses			

envois : - pour suivre les retours ? - identifier les factures non enregistrées ?		NON	
Les comptes fournisseurs sont-ils rapprochés : - du compte général ? - des relevés fournisseurs ?	OUI		
Les écritures comptables sont-elles validées par le chef comptable ?	OUI		
L'inventaire physique des immobilisations est-il effectué à la fin de chaque exercice ?	N/A		
<b>S'assurer que les toutes les factures enregistrées correspondent à des achats réels de l'entreprise</b>			
Les factures reçues ne peuvent-elles enregistrées que si elles sont rapprochées du bon de commande et du bon de réception ?	OUI		
Les bons de réception, retour ou réclamation sont-ils accrochés aux factures et avoirs pour éviter leur utilisation multiple ?		NON	
La comptabilisation du duplication est-elle interdite ou soumise à autorisation particulière ?	OUI		
La liste des fournisseurs autorisés est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?	N/A		
<b>S'assurer que immobilisations sont correctement évaluées de même que les amortissements calculés</b>			
Les factures sont-elles vérifiées quant aux quantités, prix unitaires, calculs, TVA, autres déductions ou charges ?	OUI		

Si ces contrôles sont faits par informatique, les rejets font-ils l'objet d'un suivi ?		NON	
Lorsque les achats sont effectués en devises étrangères : - les personnes chargées de la comptabilité sont-elles régulièrement informées des taux à utiliser ? - les montants concernés sont-ils facilement identifiables pour permettre l'actualisation des taux en fin de période ?	OUI		
Les prix de cession des immobilisations sont-ils définis par les organes de direction ?	OUI		
Les méthodes et taux d'amortissement sont-ils définis suivant le SYSCOA ?  Changent-ils d'un exercice à un autre sans autorisation ?	OUI	NON	
<b>S'assurer que les toutes les immobilisations acquises sont comptabilisées dans la bonne période</b>			
En fin d'exercice, la comptabilité utilise-t-elle : - la liste des bons de livraison non facturés ? - la liste des bons de retours avoirs ou manquants ?  Pour évaluer les provisions pour factures à recevoir.		NON	
La comptabilité est-elle informée des derniers numéros de séquence des documents ci-dessus pour pouvoir vérifier la cohérence des dates d'arrêtés ?		NON	
Les dernières factures de l'exercice sont-ils examinées sur la base des BR ?	OUI		
L'objet de la facture se rapporte-t-il à l'exercice courant ?	OUI		
<b>S'assurer que les immobilisations sont correctement imputées, totalisées et centralisées</b>			

<p>Les personnes chargées d'imputer les factures disposent-elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une liste des codes fournisseurs ?</li> <li>- d'un plan comptable ?</li> <li>- des règles d'imputation précises (notamment pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisations et la récupération de la TVA) ?</li> </ul>	OUI		
Ces documents sont-ils mis à jour régulièrement, diffusés et utilisés par les personnes chargées des imputations ?	OUI		
Les imputations données sur les factures sont-elles vérifiées de façon indépendante ?	N/A		
Les comptes fournisseurs sont-ils lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelles ?	OUI		
La totalisation des journaux d'achat est-elle régulièrement vérifiée ?	OUI		
La balance des fournisseurs est-elle régulièrement rapprochée au grand livre ?	OUI		
Si des écarts sont constatés, sont-ils immédiatement analysés et corrigés ?	OUI		
<b>S'assurer de l'entretien et de la protection des immobilisations</b>			
Les machines sont-ils bien entretenus pour éviter d'éventuels pannes ?	OUI		
Existe-t-il des pièces de rechange en cas de panne ?	OUI		
Les pannes de production entraînent-ils un arrêt	OUI		

significatif dans le processus de production ?			
Existe-t-il un service de réparation des machines en panne avant de le mettre hors usage ?	OUI		
Les dépenses de réparation sont-elles comptabilisées?	OUI		
Les immobilisations sont-elles couvertes par une police d'assurance ?	OUI		
Ces assurances sont-elles renouvelées à la fin de chaque exercice ?	OUI		

Source : Nous même

**Annexe 7 : Les Tests de Conformité**

<b>Fonctions</b>	<b>Dispositif de Contrôle Interne</b>	<b>Réponse</b>	<b>Risques probables</b>	<b>Gravité</b>	<b>Probabilité</b>
<b>Existence d'une politique générale d'achat et de prévisions des dépenses</b>	Une politique générale d'achat est-elle mise en place et conçue par la direction général ?	OUI	Achat au jour le jour, pilotage à vue, absence de politique générale d'achat ...	Grave	Faible
	Existe-t-il un budget et participation du département Achats à son élaboration ?	NON	Absence de prévision des dépenses, achats non nécessaires à la marche de l'entreprise, absence de prévision des dépenses.	Grave	Moyenne
<b>Expression et justification des besoins</b>	La DA est-elle pré-numérotée et établie par une personne habilitée ?	OUI	Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA.	Significatif	faible
	La DA est-elle autorisée par un supérieur hiérarchique ?	OUI	Achat non opportun ou non autorisé.		
<b>Commandes</b>	Les commandes	OUI	Commandes	Grave	faible

<b>des machines et outillages de production</b>	sont-elles autorisées par des responsables habilités ?		directes, non autorisées ou hors circuit		
	Les procédures générales d'achats écrites sont-elles respectées ?	N/A	Commandes non scindées pour l'écueil du plafond défini par les procédures, litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat	Grave	faible
	Existe-t-il des critères précis pour le choix des fournisseurs ?	OUI	Marché de gré à gré, choix subjectif fondé sur des liens de parenté ou des relations	grave	Faible
<b>Réception et contrôle des commandes</b>	Le réceptionniste est-il celui qui a passé la commande ?	OUI	Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur	Critique	Faible
	Les biens commandés sont-ils identiques à ceux reçus ?	OUI	Collusion entre demandeur et fournisseur pouvant entraîner une réception fictive, non-conformité entre BR et BC quant à	Critique	Faible

			la quantité et la qualité.		
	Le responsable du fichier est-il prévenu des nouvelles acquisitions d'immobilisations ?	NON	Fichier des immobilisations non fiable (irrégularité)	Critique	Faible
Enregistrement et paiement des factures d'immobilisations	Les imputations comptables sont-elles correctes et validées par le chef comptable ?	OUI	Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture	Grave	Faible
	Existe-t-il un contrôle des comptes pour s'assurer de la conformité du BC et PV de réception ?	OUI	D'enregistrer des factures non livrées	Critique	Moyenne
	Les factures sont-elles payées après approbation du gestionnaire responsable ?	OUI	Paiement de factures fictives ou erronées, paiement anticipés non autorisés		
	Les factures sont-elles enregistrées dans la bonne	OUI	Manœuvres de falsification des résultats en dépit du respect du	Grave	Moyenne

	période ?		principe comptable de séparation des exercices		
Mouvements des immobilisations	Le fichier des immobilisations est-il mis à jour régulièrement ?	NON	De détournement de matériel, non maîtrise des immobilisations	Grave	Forte
	Les immobilisations sont-elles identifiables dans l'entreprise ?	OUI	Non traçabilité des immobilisations corporelles	Grave	Forte
Comptabilisation des annuités d'amortissement	Les principes d'amortissement sont-ils respectés ?	OUI	Non fiabilité du bilan et compte de résultat (informations fausses)	Grave	Forte
Inventaire physique des immobilisations	Procède-t-on à l'inventaire périodique des immobilisations par une personne indépendante ?	NON	Fraude (entrées ou sorties falsifiées), non fiabilité	Grave	Forte

Source : Nous même

**BIBLIOGRAPHIE**

**Les ouvrages :**

1. **ANGOT Hugues, FISCHER Christian & BAUDOIN Theunissen (2004)**, Audit comptable - Audit informatique, 3<sup>ème</sup> édition, Editions de Boeck, Bruxelles, 729 pages.
2. **AHOANGANSI Evariste (2010)**, Audit et révision des comptes, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Monde Experts, Cotonou ou Abidjan, 923 pages.
3. **BAMPOKY Boniface (2005)**, Les rouages de la comptabilité générale, Presse, Universitaire de Dakar, 475 pages.
4. **BARRY Mamadou (2009)**, Audit Contrôle Interne, Les presses de la Sénégalaise de L'imprimerie, 371 pages.
5. **BARRY Mamadou (2004)**, Audit Contrôle Interne, Les Presses de la Sénégalaise de L'imprimerie, 267 pages.
6. **BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008)**, Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 444 Pages.
7. **BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004)**, Gestion des risques – d'optimisation globale, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
8. **BERNET-ROLLANDE Luc & DUKE Derek (2009)**, Pratiques de la gestion du patrimoine : le Conseil patrimonial, outils et méthodes, Dunod, Paris, 424 pages.
9. **CATTAN Michel (2008)**, Guide des processus, 2<sup>ème</sup> édition, Afnor, La plaine Saint-Denis, 314 pages.
10. **COLASSE Bernard (2000)**, Encyclopédie de la comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris, 1317 pages.
11. **COOPERS & LYBRAND (2000)**, IFACI, la nouvelle pratique du contrôle interne, 5<sup>ème</sup> tirage 2000, Editions d'Organisation, Paris.
12. **COHEN Alain Gérard (2008)**, Contrôle interne et audit public, 2<sup>ème</sup> Edition, L'extenso Edition, Paris, 218 pages.
13. **DAYAN Armand & Collaborateurs (2004)**, Manuel de gestion, volume 2, Ellipses, 975 pages.
14. **DANSOU GOVOEI Bernard (2007)**, Précis de comptabilité générale, 2<sup>ème</sup> édition, ETUDIS Abidjan, 863 pages.
15. **DOV Ogein (2008)**, Comptabilité et audit bancaires, 2<sup>ème</sup> édition Editions Dunod, Paris, 532 pages.
16. **ERSA André (2007)**, Précis de comptabilité, SYSCOA Tome 1 Dakar, 236 pages.

17. **ERSA André (2007)**, Précis de comptabilité, SYSCOA Tome 2 Dakar, 229 pages.
18. **FEISTHAMMEL, Daniel et MASSOT Pierre (2005)**, Fondamentaux du pilotage de la Performance, 2<sup>ème</sup> édition, Afnor, 203 pages.
19. **GAYRAUD Bernard Frédéric, REMI & Rousseau Laurent (2006)**, Contrôle interne, Maxima, Paris, 303 pages.
20. **GILBERT Mareschal (2008)**, La cartographie des risques, Afnor, 95 pages.
21. **HAMZAOUI Mohamed (2008)**, Audit : Gestion des risques d'entreprises et contrôle, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Pearson Education, Paris, 243 pages.
22. **HORGREN Charles & al (2006)**, Comptabilité de gestion, 3<sup>ème</sup> édition, Nouveau Horizon, Paris, 461 pages.
23. **HEEM Gregory(2004)**, Lire les états financiers en IFRS, Editions d'Organisation, Paris 318 pages.
24. **IFACI & IAS (2000)**, Les mots de l'audit, Edition LIAISONS, 101 pages.
25. **IFACI Price Water House Coopers (2004)**, La pratique du contrôle interne, 2<sup>ème</sup> édition Editions d'Organisations, Paris, 378 pages.
26. **JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2006)**, Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Editions Revue Banque, Paris, 272 pages.
27. **LEFEBVRE Francis (2008)**, Mémento Pratique Comptable 2009 , 28<sup>ème</sup> édition, Editions Francis Lefebvre, Levallois, 2012 pages.
28. **LANDWELL & associés (2008)**, Le management des risques de l'entreprise, Editions, d'Organisation Eyrolles, 338 pages.
29. **MEUNIER-ROCHER Béatrice (2009)**, Le diagnostic financier, 4<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisations, 275 pages.
30. **MOREAU Frank (2002)**, comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisations,
31. **NIANG Mor (2006)**, Comptabilité des sociétés commerciales – Comptabilité approfondie– Comptabilité des groupes, 3<sup>ème</sup> édition, Dakar, 462 pages.
32. **NGUENA Octave Jokung (2008)**, Management des risques, édition Ellipses, Paris, 188 pages.
33. **OBERT Robert & MAIRESSE Marie-Pierre (2007)**, Comptabilité et audit : manuel et application, Edition, Dunod, Paris, 569 pages.
34. **RENARD Jacques (2007)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.

35. **RENARD Jacques (2010)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 469 pages.
36. **SAMBE Omar & DIALLO Mamadou Ibra (2009)**, Le praticien, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 pages.
37. **SCHICK Pierre (2007)**, Mémento d'audit interne, Dunod, Paris, 217 pages.
38. **VILLALONGA Christophe (2007)**, L'audit qualité interne, Manager avec efficacité son processus d'audit, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 197 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE