



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

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

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

**Promotion 21  
(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Audit du processus de la gestion des  
immobilisations corporelles : Cas du Centre  
Africain d'Etudes Supérieures en Gestion  
(CESAG)**



**Présenté par :**

**M.CAMARA Moussa**

**Dirigé par :**

**M. SOW N'Gary**

**Délégué général de l'IIA Sénégal**

**Dakar Sénégal**

**Octobre 2010**

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mes parents et à tous ceux qui me sont chers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au soutien de plusieurs personnes de bonne volonté.

J'adresse mes vifs remerciements et ma profonde gratitude à :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance du CESAG ;
- Mon directeur de mémoire, Monsieur N'Gary SOW, Président de l'Institut des Auditeurs Internes du Sénégal pour sa disponibilité, la qualité et la pertinence de ses observations ;
- Monsieur Djiby N'DIAYE, Chef de Services Généraux du CESAG pour m'avoir ouvert ses portes ;
- Monsieur da SILVEREIRA Lionel, chargé de la gestion des immobilisations ;
- Mon tuteur, Monsieur Moro CAMARA et famille ;
- La 21<sup>ème</sup> promotion du DESS Audit et contrôle de gestion pour le soutien moral et psychologique pendant les moments difficiles.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de L’Afrique de l’Ouest
BC	: Bon de Commande
BL	: Bon de Livraison
BR	: Bon de Réception
DA	: Demande d’Achat
DED	: Demande d’Engagement de Dépense
CG	: Contrôleur de Gestion
CEAO	: Communauté des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CESAG	: Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion
CI	: Contrôle Interne
COSO	: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CR	: Commission de Réception
CSGx	: Chef de Services Généraux
DFC	: Directrice Financière et Comptable
DG	: Directeur Général
HAO	: Hors Activités Ordinaires
ISCBF	: Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance
OHADA	: Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OP	: Ordre de Paiement

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatifs des risques liés à la gestion des immobilisations corporelles et dispositif de maîtrise .....	22
Tableau 2: Les différentes étapes de l'audit.....	32
Tableau 3: Identification des risques liés au sous processus de l'engagement des dépenses.....	58
Tableau 4: Identification des risques liés au processus de réception des articles.....	60
Tableau 5: Identification des risques liés au sous processus de réception, contrôle et comptabilisation des factures .....	61
Tableau 6: Identification des risques liés au sous processus de protection et de maintenance des immobilisations corporelles. ....	64
Tableau 7: Identification des risques liés au sous processus de cession, de destruction et de mise en rebut des immobilisations corporelles.....	65
Tableau 8: Résultat des tests d'existence et de permanence du processus de la gestion des immobilisations corporelles .....	67
Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité du risque .....	71
Tableau 10: Probabilité d'occurrence des risques du processus de la gestion des immobilisations corporelles du CESAG .....	71
Tableau 11: Evaluation de l'impact du risque .....	74
Tableau 12: Impact du risque du processus des immobilisations corporelles du CESAG .....	75

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Critère d'affectation de dépenses des travaux .....	13
Figure 2 : Exemple de mise en œuvre du modèle de risque d'audit et de son caractère itératif....	31
Figure 3: Modèle d'analyse méthodologique.....	37
Figure 4: Organigramme du CESAG .....	46

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b> .....	8
Introduction de première partie .....	9
Chapitre 1 : Le processus de la gestion des immobilisations corporelles.....	10
1.1.    Processus immobilisations corporelles.....	10
1.1.1.    Définition des immobilisations corporelles.....	10
1.1.1.1.    Eléments constitutifs des immobilisations corporelles.....	11
1.1.1.2.    Différence entre les immobilisations corporelles et les charges.....	11
1.1.2.    Définition du processus immobilisations corporelles.....	14
1.1.2.1.    Objectifs du processus immobilisations corporelles.....	17
1.1.2.2.    Nécessité du processus immobilisations corporelles.....	17
1.2.    Description du processus de gestion des immobilisations corporelles.....	17
1.2.1.    Description des sous processus des immobilisations corporelles.....	17
1.2.1.1.    Etablissement et suivi du budget d'investissement : .....	18
1.2.1.2.    Expression des besoins en immobilisations corporelles par le service utilisateur : .....	18
1.2.1.3.    Choix des fournisseurs :.....	18
1.2.1.4.    Etablissement des commandes et relances des fournisseurs des immobilisations corporelles : .....	18
1.2.1.5.    Réception des immobilisations corporelles .....	19

1.2.1.6.	Comptabilisation, règlement des factures .....	19
1.2.1.7.	Suivi des immobilisations, inventaire physique, dépréciation.....	19
1.2.1.8.	Cession des immobilisations corporelles.....	19
1.3.	Risques liés au processus des immobilisations corporelles .....	20
1.3.1.	Définition et types de risques .....	20
1.3.1.1.	Définition de risque .....	20
1.3.1.2.	Typologie des risques .....	21
1.3.2.	Les risques liés au processus des immobilisations corporelles et les dispositifs de maîtrise	22
Chapitre 2 : Audit du processus de la gestion des immobilisations corporelles.....		25
2.1.	Définition et Objectif de l'audit.....	25
2.1.1.	Définition.....	25
2.1.2.	Objectifs.....	26
2.1.3.	Les différents audits.....	26
2.1.3.1.	L'audit interne .....	26
2.1.3.2.	L'audit légal.....	27
2.1.3.3.	L'audit opérationnel.....	27
2.1.3.4.	L'audit de conformité .....	28
2.1.3.5.	L'audit d'efficacité .....	28
2.1.3.6.	L'audit qualité.....	29
2.2.	Méthodes d'approches de l'audit.....	29
2.2.1.	L'approche par les systèmes.....	29
2.2.2.	L'approche par les risques.....	30
2.3.	La démarche d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles.....	31
2.3.1.	Prise de connaissance générale .....	33
2.3.2.	L'identification des risques.....	33
2.3.3.	L'évaluation du contrôle interne.....	34
2.3.4.	L'examen des comptes .....	34



2.3.5.	Le projet de rapport d’audit .....	35
2.3.6.	Les réponses aux recommandations le suivi du rapport .....	35
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....		37
3.1.	Modèle d’analyse.....	37
3.2.	Outils de collecte et d’analyse des données.....	38
3.2.1.	Outils de collecte des données.....	38
3.2.1.1.	L’analyse documentaire.....	38
3.2.1.2.	L’interview .....	38
3.2.1.3.	L’observation.....	39
3.2.2.	Outils d’analyse des données.....	39
3.2.2.1.	Le questionnaire de contrôle interne.....	39
3.2.2.2.	Le tableau d’identification des risques .....	39
3.2.2.3.	La grille de séparation des tâches .....	40
3.2.2.4.	Les tests d’existence et de permanence .....	40
Conclusion de la première partie : .....		41
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE</b> .....		42
Introduction de la deuxième partie .....		43
Chapitre 4 : Présentation générale du CESAG .....		44
4.1.	Présentation du CESAG .....	44
4.1.1.	Historique .....	44
4.1.2.	Missions.....	45
4.1.3.	Domaines d’activités du CESAG .....	45
4.1.4.	La logistique d’appui du CESAG.....	46
4.2.	Organisation et fonctionnement du CESAG.....	47
4.2.1.	Le Conseil d’administration .....	47
4.2.2.	La Direction Générale .....	47
4.2.3.	Le Secrétariat Général .....	48

4.2.4.	La Direction Financière et Comptable (DFC) .....	48
4.2.5.	La Direction des Etudes et de la Vie Etudiante (DEVE) .....	48
-	la Sous Direction de l'Informatique (SDI). .....	48
4.2.6.	Les Instituts.....	49
4.3.	Les services généraux.....	49
Chapitre 5 : Description des procédures de gestion des immobilisations corporelles.....		51
5.1.	Description de procédure de gestion de l'engagement des dépenses .....	51
5.2.	Description de procédure de gestion de réception des articles .....	52
5.3.	Description de procédure de gestion réception, contrôle et comptabilisation des factures 53	
5.4.	Description de procédure de gestion de règlement des factures.....	53
5.5.	Description de procédure de gestion de suivi des comptes fournisseurs.....	54
5.6.	Description de procédure de gestion d'évaluation et comptabilisation en fin d'année des réceptions non facturées .....	54
Chapitre 6 : Audit du processus de la gestion des immobilisations corporelles du CESAG.....		56
6.1.	Prise de connaissance générale.....	56
6.2.	Identification et évaluation de dispositifs des risques .....	56
6.2.1.	Identification des risques liés aux procédures de gestion de l'engagement des dépenses .....	57
6.2.2.	Identification des risques liés aux procédures de gestion de réception des articles..	59
6.2.3.	Identification des risques liés aux procédures de gestion de réception, contrôle et comptabilisation des factures.....	60
6.2.4.	Identification des risques liés au sous processus de protection et de maintenance...	63
6.2.5.	Identification des risques liés au sous processus de cession, de destruction et de mise en rebut des immobilisations corporelles.....	65
6.3.	Evaluation du contrôle interne.....	66
6.3.1.	Tests d'existence et de permanence.....	66
6.3.1.1.	Choix de l'échantillon.....	66
6.3.1.2.	Déroulement du contrôle .....	66

6.3.2.	Le questionnaire de contrôle interne.....	69
6.3.3.	La grille de séparation des tâches .....	70
6.4.	Evaluation des risques .....	70
6.4.1.	Evaluation de la probabilité du risque .....	70
6.4.2.	Evaluation de l'impact du risque .....	74
6.5.	Recommandations .....	77
6.5.1.	Recommandation relative à la tenue du fichier des immobilisations corporelles.....	78
6.5.2.	Recommandation relative au choix des fournisseurs.....	78
6.5.3.	Recommandation relative à l'affectation des immobilisations corporelles .....	78
6.5.4.	Recommandation relative à la cession et aux mises en rebut .....	78
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....		<b>81</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>92</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction

De nos jours, les dirigeants des entreprises particulièrement dans le secteur éducatif et comme d'ailleurs par le passé sont très soucieux de l'évolution de leurs affaires. Ce souci cadre bien avec la raison et le bien fondé des investissements réalisés au prix d'énormes sacrifices.

L'évolution de l'entreprise doit répondre aux projections que les dirigeants veulent faire de cette dernière. Il est alors important de définir les chemins et d'apporter tous les soins nécessaires aux procédures permettant la réalisation des objectifs. Les contraintes internes et externes sont bien des facteurs dont les dirigeants d'entreprise doivent tenir compte. Pour MOREAU (2007 : 4), l'entreprise est comme un « être vivant », c'est-à-dire qu'elle connaît aussi les différentes phases dans l'évolution de tout être à savoir la naissance, le développement, et le déclin. A chacune de ces étapes cruciales, l'entreprise doit pouvoir cerner ses paramètres, autrement dit connaître à tout moment sa situation aussi bien interne qu'externe.

La concurrence rude qui s'est accentuée du fait de la mondialisation et des lois de marché représente selon les cas des opportunités ou menaces pour elle. Savoir apprécier, réfléchir et entreprendre des actions appropriées et anticiper sur le marché serait un atout formidable pour l'entreprise. Mais les entreprises n'apprécient pas toujours à leur juste valeur les facteurs environnementaux qui influent sur elles.

La connaissance de l'environnement interne de l'entreprise par ses dirigeants représente un atout majeur ; elle permet de se fonder une opinion et d'entreprendre des actions correctives pour le futur. Les responsables au sein des entreprises doivent pouvoir cerner la valeur ou l'existence d'un élément dont la présence ou l'absence peut influencer fortement sa politique.

L'entreprise est dès lors appelée à connaître les tiers avec lesquels elle est en relation (clients, fournisseurs, banques, etc.), mais aussi maîtriser son environnement interne (personnel, les processus, les biens, etc.). Cette connaissance par l'entreprise elle-même est primordiale, car c'est bien à partir de là qu'elle va définir et orienter son profil dans la conquête et son positionnement sur le marché. Elle est la conséquence de la politique

d'épanouissement que les dirigeants de l'entreprise auront définie. Connaître l'environnement interne de l'entreprise est l'un des facteurs clé à la portée des dirigeants.

Cette connaissance a une forte valeur ajoutée. Elle regroupe aussi bien des aspects palpables que des aspects non visibles. Le niveau de production des biens et services, la valeur des immobilisations, des marchandises en stocks, des créances clients, etc... sont autant de paramètres qu'il est important d'appréhender afin que l'entreprise puisse coordonner de manière efficace et efficiente ses activités.

C'est dans cet environnement très concurrentiel et risqué qu'évolue le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar comme l'une des meilleures écoles de formation de la sous région et du continent africain. Dès sa création, il a eu pour vocation de donner un enseignement de qualité aux cadres du continent. Compte tenu de sa notoriété, il a subi des réformes et est à présent ouvert aux ressortissants de toute l'Afrique et du monde. Pour rester fidèle à sa volonté d'assurer un enseignement de qualité adapté aux besoins des entreprises publiques et privées tout en assurant son autonomie financière, un accent particulier est mis sur la gestion de ses immobilisations corporelles.

Cette gestion consiste en une harmonisation des fichiers immobilisations de manière à ce que les dirigeants d'entreprises puissent savoir à tout moment, la valeur comptable et la destination géographique de chaque immobilisation dont elle dispose.

Les immobilisations corporelles représentent l'une des rubriques les plus importantes de l'actif d'une entreprise. Elles concernent la majeure partie des investissements productifs de l'entité (OBERT, 2004 : 376).

La maîtrise des paramètres susceptibles de nuire à cette activité est de près suivie au CESAG, qui d'ailleurs à tous les niveaux organisationnels suit et donne des pistes de solution pour remédier aux problèmes de gestion qui se posent au jour le jour.

Cependant, plusieurs risques opérationnels confèrent à cette fonction et empêchent son bon fonctionnement s'ils ne sont pas anticipés et maîtrisés.

Au titre des problèmes de gestion des immobilisations corporelles particulièrement dans les établissements de formations où elles sont déplacées sans activité de suivi. Elles

occupent une part importante du budget annuel (plus de 2 milliards à l'exercice 2009) du CESAG. Il va de soi que cela devient une préoccupation majeure pour les responsables s'agissant de sa bonne gestion et de la recherche continue des bonnes pratiques.

Au CESAG, elles sont constituées de mobilier de bureau, matériel informatique, matériel de transport, etc.

Cette gestion des immobilisations corporelles au CESAG pose certains problèmes qui sont les suivants :

- non présentation des différentes composantes des services généraux dans l'organigramme (l'assistante, gestionnaire de logement, gestionnaire de stocks, gestionnaire des immobilisations);
- manque de système d'information comptable quant aux achats;
- absence d'information liée à leur transfert.

Une gestion saine est bien possible, si les sous processus et les méthodes de travail sont revus de façon permanente.

Au CESAG, leur suivi revêt une importance capitale pour les responsables en charge de cette gestion.

Parmi les biens dont l'entreprise doit pouvoir connaître à tout moment la situation, figurent en bonne place les immobilisations corporelles. Elles sont d'une sensibilité extrême. La maîtrise des différents sous processus des immobilisations corporelles au sein de l'entreprise est très importante pour les dirigeants. Une mauvaise gestion a des conséquences néfastes sur le déroulement des activités pédagogiques, mais aussi compromet dangereusement la bonne marche des autres activités de l'entreprise. Les chefs d'entreprise en font aujourd'hui, un cheval de bataille.

L'entreprise dans sa politique de gestion des immobilisations a une panoplie de procédures qui sont l'acquisition, l'amortissement, les prises d'inventaire, la comptabilisation, la cession, etc. Cette démarche organisationnelle est très importante et nécessite un suivi et une mise à jour régulière afin de s'assurer de l'exhaustivité, de la réalité et de l'évaluation des immobilisations.

« Les risques sont inhérents à la vie de toute entreprise » (Mareschal 2003 :1). Si le risque est inéluctable à la notion d'entreprise ou à l'action d'entreprendre, les dirigeants d'entreprise doivent se munir d'outils permettant de réduire certains risques au sein de leur société.

Les entreprises ont de plus en plus du mal à bien gérer les risques liés à la gestion de leurs immobilisations. Ces risques sont de divers ordres. Ils portent aussi sur la qualité, les procédures d'inventaire, du choix des fournisseurs, de la protection et de cession.

C'est justement à ce niveau qu'il convient d'apporter le plus grand soin. Car une absence de contrôle sur un des points précités compromet le rendement de l'entreprise. C'est pourquoi les chefs d'entreprise apportent un soin particulier au service chargé de la gestion des immobilisations. En plus des procédures déjà élaborées, il est aussi important d'y affecter les ressources humaines capables de bien les gérer. L'inadéquation du profil à l'emploi compromet l'efficacité dans la gestion.

Par souci de répondre au mieux à leurs préoccupations, les entreprises font de plus en plus appel aux auditeurs externes ou internes pour obtenir des conseils et des recommandations en vue d'une meilleure maîtrise des risques inhérents à leurs activités en général et à la gestion des immobilisations corporelles en particulier. Ils disposent pour ce faire, d'outils et de techniques très élaborés.

En effet une gestion efficace et un audit minutieux les permettent d'apporter à l'entreprise une forte valeur ajoutée en termes d'optimisation.

Pour mieux gérer les immobilisations corporelles les chefs d'entreprise doivent assurer la formation continue de leur personnel chargé de la gestion des immobilisations.

L'implication directe de la personne chargée de la gestion des immobilisations pour tout achat peut être intéressante. Il est important aussi d'utiliser une fiche de transfert préétablie pour tout transfert d'immobilisations. Il convient de noter que celles-ci posent en pratique des problèmes particulièrement aigus au plan de leur suivi du fait leur grande diversité. L'absence de mise en place des procédures rigoureuses pour assurer ce suivi entraîne généralement des conséquences, notamment celles relatives à la fiabilité des états financiers et des résultats de l'entreprise. En plus de l'accompagnement, les conseils de



l'auditeur (externe ou interne) contribuent à la diminution du niveau de risque lié à la gestion des immobilisations.

Bref, l'audit de gestion des immobilisations est au cœur et même le cœur battant de toute entreprise leader sur son marché, car il représente un avantage comparatif pour elle. Il est énormément exigé à nos jours par tous les acteurs économiques vu que l'année de l'ouverture des frontières et du démantèlement des barrières douanières devient de plus en plus proche.

C'est bien à partir de là que l'entreprise peut mieux orienter sa gestion des immobilisations conformément aux objectifs qu'elle s'est fixée.

Notre question de recherche dans cet état de fait est de savoir :

- comment l'audit sur les immobilisations corporelles s'effectue dans un établissement de formation ?

Précisément :

- quelle démarche l'auditeur applique pour leur évaluation au sein d'une entreprise ?
- comment apprécier le niveau des risques qui pèse sur les immobilisations corporelles ?

En termes clairs, quels sont les outils mis en œuvre pour gérer et réduire les risques qui les sont liés ?

Une telle étude ne peut mieux s'apprécier qu'à travers un audit des immobilisations d'où découle le choix du thème :

« l'audit du processus de la gestion des immobilisations corporelles : cas du CESAG »

Notre objectif principal est l'élaboration d'une démarche d'audit sur les immobilisations corporelles, ce qui va nous conduire aux objectifs spécifiques suivants :

- la prise de connaissance du processus immobilisations corporelles du CESAG ;
- l'évaluation du dispositif du contrôle interne relatif à cette gestion ;

- la réalisation des tests pour nous assurer que les procédures sont bien connues et appliquées ;
- la formulation des recommandations relatives à chaque risque important.

Notre étude ne s'intéressera qu'à l'audit du processus de la gestion des immobilisations plus précisément celles corporelles appartenant au CESAG.

De cette étude dont le thème est **l'audit du processus de la gestion des immobilisations corporelles** se dégage un intérêt qui s'articule autour de deux (02) points :

- pour nous-mêmes : cette étude va nous permettre de mieux cerner les difficultés rencontrées quotidiennement par les agents du CESAG dans la gestion des immobilisations corporelles.
- pour le CESAG : cette étude va permettre de voir ses forces, faiblesses et les risques qui leur sont liés. Ainsi, il pourra envisager au besoin et selon le degré d'importance les mesures correctives à apporter. Elle permettra d'enrichir la bibliothèque et servir de documentation pour les futures générations.

Pour traiter ce thème, nous avons divisé notre travail en deux parties dont la première porte sur le cadre théorique et le second la pratique :

- le cadre théorique : il est basé sur la revue littéraire du thème de notre étude. En effet, le premier chapitre aborde le processus de la gestion des immobilisations corporelles. Le second chapitre traite de l'audit de ce processus et leurs spécificités et le troisième chapitre montre la méthodologie de recherche permettant de traiter le cadre pratique.
- le cadre pratique : cette partie est axée sur l'aspect pratique de notre travail. Elle est subdivisée en trois chapitres qui sont respectivement la présentation générale du CESAG, la description des procédures de la gestion des immobilisations corporelles existantes et enfin l'audit du processus au sein même du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :  
CADRE THEORIQUE**

## Introduction de première partie

La gestion des entreprises est devenue une priorité que les dirigeants doivent maîtriser, car des phénomènes potentiels peuvent faire obstacle à leur continuité. Cette dernière étant la valorisation du résultat, sur laquelle s'appuie la décision de juger de la satisfaction de l'entreprise (Feisthammel & al, 2005 :19).

Ainsi il est nécessaire que les opérations réalisées par l'entreprise dans ses activités soient bien suivies, parce qu'elles sont d'une importance capitale pour la clarté des comptes dans lesquels elles sont enregistrées. Ce qui permet une bonne présentation des états financiers. D'où, les opérations d'acquisitions doivent faire l'objet de ce suivi.

L'attention que les responsables des entreprises sont tenus d'accorder aux opérations des immobilisations corporelles est nécessaire, car les objectifs sont souvent la croissance de la production et celle du chiffre d'affaire. Mais vu les risques qui sont liés à la réalisation des opérations des biens de production font partie de l'actif immobilisé. Il est important de les identifier et de les gérer, en particulier le processus de la gestion des immobilisations corporelles. L'entreprise doit de ce fait se doter d'un bon dispositif de prévention et de détection.

Pour mener à bien notre étude, notre cadre théorique est composé de trois chapitres :

- le chapitre 1 est axé sur le processus de la gestion des immobilisations corporelles ;
- le chapitre 2 traite l'audit du processus ;
- le chapitre 3 est consacré à la méthodologie de la recherche.

# Chapitre 1 : Le processus de la gestion des immobilisations corporelles

Dans ce chapitre nous allons définir les termes processus immobilisations corporelles, faire la description et les risques qui y sont liés.

## 1.1. Processus immobilisations corporelles.

Les biens destinés à servir de façon durablement dans l'entreprise constituent les immobilisations. Ces biens ne se consomment pas par le premier usage.

Il existe trois types d'immobilisations dont les immobilisations incorporelles, corporelles et financières. Pour notre cas, nous nous sommes limités à celles corporelles.

Dans une entreprise les mécanismes de circulation de l'information administrative, comptable et financière doivent être clairement définis pour l'efficacité du contrôle interne, et d'où la nécessité de découper l'entreprise en processus d'activités.

### 1.1.1. Définition des immobilisations corporelles

Selon le Système Comptable OHADA (2001 :650) « les immobilisations corporelles sont des biens matériels relevant de la catégorie des immobilisations. Elles regroupent celles acquises en pleine propriété, en nue propriété, en usufruit et en crédit bail.

Selon Oberth (2004 :375) les immobilisations corporelles sont des actifs corporels, propriétés de l'entreprise. Cette dernière les utilise pour plus d'un exercice comptable soit :

- pour la production de biens et services,
- pour être loués ou à des fins administratives.

A l'image des définitions citées ci-dessus, nous pouvons dire que les immobilisations corporelles sont des biens matériels appartenant à l'entreprise qui figurent à l'actif du bilan. Elles peuvent durer plus d'un an et leur usage dépend de leurs besoins.

Les immobilisations corporelles sont traitées suivant la norme internationale IAS 16 révisée en 1998 (journal officiel de l'Union Européenne L 261/119, 2003 :1-12). Elles sont

comptabilisées à leur coût d'acquisition pour le respect du principe du coût historique (FRIEDERICH, 2005 :8). Elles sont constituées de terrains (comptes 22), de bâtiments, d'installations techniques, d'aménagements et d'agencements (comptes 23) et de matériels (matériel de transport, matériel et mobilier de bureau, matériel et mobilier de d'habitation) pour les comptes 24 (ERSA, 2007 :76).

#### **1.1.1.1. Eléments constitutifs des immobilisations corporelles**

Selon le mémento Francis LEFEBVRE (1995 :354-355), les biens constituant des immobilisations corporelles portées à l'actif du bilan sont :

- uniquement des biens ou droits réels qui sont la propriété de l'entreprise, y compris ceux acquis avec une clause de réserve de propriété et concédés par un service public,
- les biens acquis avec nue-propriété, inscrits pour leur valeur d'acquisition et qui sont amortissables sur cette base,
- les biens en usufruit qui sont enregistrés en immobilisations corporelles pour leur valeur d'entrée ; sont amortissables sur cette valeur,
- les biens que l'entreprises utilise comme moyen de production ou qui sont destinés à être loués pour une longue durée.

Il existe aussi des biens acquis en « crédit bail » que le système comptable OHADA inscrit en immobilisations (ERSA, 2007 :8), contrairement au plan comptable français.

Au regard de ces définitions, nous pouvons dire que les éléments constitutifs des immobilisations corporelles dépendent du système comptable à adopter.

Souvent il y a des confusions entre immobilisations corporelles, stocks et les charges lors de la comptabilisation des biens de l'entreprise. Dans le souci de bien mener notre étude, il est nécessaire de faire cette différence.

#### **1.1.1.2. Différence entre les immobilisations corporelles et les charges**

En vue de palier certaines difficultés rencontrées dans la comptabilisation, il est bien de clarifier la différence entre celles-ci et les charges.

En effet, les charges sont des dépenses qui ont pour effet de maintenir les éléments d'actif dans un état normal d'utilisation et inférieur à douze mois (Horngren & al, 2006 : 32). Les dépenses courantes d'entretiens et celles de réparations de faible valeur sont portées en charges lorsqu'elles ne prolongent pas la vie de l'immobilisation (Francis LEFEBVRE, 2008 :122). Mais les frais accessoires d'acquisition et d'installation des immobilisations corporelles sont rattachés à l'immobilisation concernée et amortis avec celle-ci lorsqu'ils sont compris dans la valeur d'origine de l'immobilisation (SAMBE & al, 2003 :92-103).

Exemple d'imputation comptable:

{ D : 6... (HT)  
D : 8... (HT)  
D : 445 (si opération taxable)  
C : 401, 48 (net à payer)  
D : 20 (idem)  
C : 781, 848 (total des charges HT)

En cas de doute quant à l'affectation en charges ou en immobilisations des dépenses de travaux, on pourra se reporter à la grille de critères suivante :

Figure 1: Critère d'affectation de dépenses des travaux

<u>PLUTÔT UNE</u> <u>IMMOBILISATION</u>	<u>OU</u>	<u>PLUTÔT UNE</u> <u>CHARGE</u>
<b>Durée de vie de l'acquisition</b>		
Durable	5 ans	Pas durable
<b>Valeur de l'ensemble immobilier</b>		
Accrue		Maintenue
<b>Programmation</b>		
Opération exceptionnelle - ponctuelle		Opération courante - récurrente
<b>Responsabilité des travaux</b>		
Propriétaire		Locataire
<b>Mode de financement</b>		
Externe (subvention, emprunt)		Interne
<b>Remplacement</b>		
Avec un plus		A l'identique

Source : Etat du patrimoine (2005 : 14).

### Différence entre les immobilisations corporelles et les stocks

Cette confusion peut être levée par le critère de durée de vie pour éviter les erreurs de comptabilisation et de fiscalité.

Ainsi les stocks sont des biens de l'entreprise qui rentrent dans le processus de production ou de commercialisation. Mais la distinction entre les immobilisations corporelles et les stocks se trouve dans la durée de vie et leur modalité d'utilisation des biens corporels. Dans la pratique ; selon l'utilisation et la durée d'utilisation les emballages, les pièces de



rechanges, les entretiens et réparations sont soit classés en stocks, soit classés en immobilisations corporelles ou en charges (SAMBE & al, 2003 :90-92).

Exemple d'imputation comptable :

{ D : 311, 321, 334  
C : 6031, 6032, 6033

### 1.1.2. Définition du processus immobilisations corporelles

Selon RENARD (2010 :403), un processus se définit comme « un ensemble d'activités liées en vue d'un objectif commun ».

Le processus immobilisations corporelles qui regroupe les fonctions relatives aux achats et la conservation des biens d'équipement, est une succession d'opération depuis la budgétisation jusqu'à la dépréciation (amortissements) ou la cession des biens d'équipement (BARRY, 2009 :17).

Les immobilisations corporelles acquises par l'entreprise peuvent être amortissables, mises au rebut et l'objet d'une cession ou devenir obsolètes.

#### a) Amortissement des immobilisations corporelles

En vertu du principe du coût historique (NIANG, 2006 :178), elles figurent à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition ou valeur brute jusqu'à leur sortie du patrimoine de l'entreprise. Elles sont amorties sur cette valeur brute.

L'amortissement est la répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité (OBERT, 2005 :376). Il se pratique sous trois méthodes suivantes : l'amortissement linéaire, dégressif et dérogatoire ou accéléré. Les immobilisations corporelles sujettes à l'amortissement sont celles classées dans les comptes **22** (pour les terrains agricoles, forestiers ou de gisement, et les travaux de mise en valeur des terrains), les comptes **23** et les comptes **24** (SAMBE & al, 2006 :11-12).

## b) Sorties des immobilisations corporelles

A la fin de leur vie dans le patrimoine de l'entreprise, elles sont :

- **mises au rebut** : en raison de leur usure ou suite à des pannes répétées les immobilisations corporelles sont exclues du patrimoine de l'entreprise. C'est sur la décision de la direction qu'elles sont sorties de l'exploitation et mises à l'écart,
- **cédées (cession)** : sont sorties du patrimoine de l'entreprise à cause de certains événements qui peuvent être le vol, la destruction, la vente, la consommation la mise au rebut,
- **devenues obsolètes** : à cause de l'avancée technologique qui engendre des nouveautés, les premières acquisitions sont abandonnées au profit des nouvelles plus performantes. Les biens abandonnés deviennent alors obsolètes et peuvent être mis au rebut (SAMBE, 2003 :142 & 640-641).

Les biens corporels acquis par l'entreprise sont comptabilisés suivant leur valeur d'entrée dans le patrimoine, pour leur valeur d'amortissement et leur valeur de sortie du patrimoine.

## c) Comptabilisation des amortissements et des cessions

Les amortissements et les cessions des immobilisations corporelles figurant dans les états financiers de l'entreprise (OHADA, 2002 :569-570), subissent certaines règles de comptabilisation ci-dessous :

### ▪ comptabilisation des amortissements

L'entreprise élabore d'abord un plan d'amortissement pour ses immobilisations corporelles amortissables et applique la durée de vie fixée par l'administration fiscale.

Exemple d'imputation comptable selon le SYCOHADA :

$$\left\{ \begin{array}{l} D : 6813 \\ C : 282, 283, 284 \end{array} \right.$$

Elle peut procéder à la comptabilisation de chaque dépréciation annuelle.

L'amortissement est une charge inscrite au débit du compte **681** : dotation aux amortissements d'exploitation et du compte **852** : dotation aux amortissements H.A.O. La contre partie constitue la dépréciation des immobilisations corporelles ; elle est inscrite au crédit des comptes **282** : amortissements des terrains, **283** : amortissements des bâtiments, installations techniques et agencement, et **284** : amortissement du matériel (AHOANGANSI, 2006 : 425-426).

#### ▪ **Comptabilisation des cessions**

Etant donné que la cession n'est pas une activité ordinaire de l'entreprise, les comptes H.A.O sont utilisés pour constater la sortie des immobilisations corporelles de l'actif de l'entreprise. Les biens ayant fait l'objet de vol, destruction ou mise au rebut sont comptabilisés dans des comptes H.A.O.

Les comptes mouvementés lors de la sortie des immobilisations sont les suivants (SAMBE, 2003 : 143 & 640 -242) :

- le compte **681** doit être débité pour les dotations complémentaires en contre partie du crédit du compte **28** pour les dotations complémentaires,
- les comptes **654** : valeur comptable des cessions courantes des immobilisations, et **812** : immobilisations corporelles doivent être débités en contre partie du crédit des comptes **22**, **23** ou **24** pour la sortie de l'immobilisation de l'actif,
- les comptes **52** : banque ou **57** : caisse sont débités en contre partie des comptes **754** : produits des cessions courantes des immobilisations ou **822** : produit des cessions des immobilisations corporelles, pour les cessions au comptant. Pour les cessions à crédit on utilise le compte **414** : créances sur cessions courantes d'immobilisations.

Après avoir défini le processus et montrer les mécanismes de leur comptabilisation, nous allons voir les objectifs du processus des immobilisations corporelles.

### **1.1.2.1. Objectifs du processus immobilisations corporelles**

Le processus est un découpage d'activité en tâches élémentaires (Renard, 2010 :195). Au niveau de chaque tâche les objectifs du contrôle interne sont fixés et doivent être atteints. C'est ce qui fera l'efficacité du contrôle interne.

Selon BARRY (2009 : 67), ces objectifs sont les suivants :

- s'assurer des études préalables à l'acquisition des immobilisations ;
- s'assurer de l'existence du budget d'investissement et des procédures de son élaboration et de son exécution ;
- s'assurer des procédures d'acquisitions;
- s'assurer de la protection et la sauvegarde des immobilisations acquises ;
- s'assurer de la procédure de comptabilisation, des amortissements et des cessions.

### **1.1.2.2. Nécessité du processus immobilisations corporelles**

Les processus permettent d'appui au contrôle interne mis en place par l'entreprise. La nécessité du processus immobilisations corporelles est axée sur le suivi et le contrôle des fonctions allant de la budgétisation jusqu'à la sortie du patrimoine de l'entreprise (OBERT, 2004 : 375). Ce suivi permet de déceler les risques qui y sont liés ainsi que les forces et les faiblesses qui figurent dans ce processus.

## **1.2. Description du processus de gestion des immobilisations corporelles**

La constitution de chaque processus dépend de la nécessité et des procédures mises en place par chaque organisation. Le processus est constitué des fonctions qui sont à leur tour constituées de tâches élémentaires (BARRY, 2009 :18).

### **1.2.1. Description des sous processus des immobilisations corporelles**

Le processus immobilisations corporelles est composé des sous processus qui sont :

- établissement et suivi du budget d'investissement ;
- expression des besoins inscrits au budget en immobilisations corporelles par le service utilisateur ;

- choix des fournisseurs ;
- établissement des commandes et relances des fournisseurs des immobilisations corporelles ;
- réception des immobilisations corporelles ;
- comptabilisation, règlement des factures ;
- suivi des immobilisations, inventaire physique, dépréciation ;
- cession des immobilisations corporelles.

#### **1.2.1.1. Etablissement et suivi du budget d'investissement :**

Il comprend la détermination des modalités de financement des équipements retenus après l'évaluation des besoins, et l'adoption du budget par le conseil d'administration de l'entreprise (BARRY, 2009 : 67).

#### **1.2.1.2. Expression des besoins en immobilisations corporelles par le service utilisateur :**

Elle comprend la demande d'achat ou demande de travaux établie par le service demandeur, suivant les modalités fixées par la direction de l'entreprise. Il permet de déterminer la nature du besoin de manière quantitative et qualitative (PERROTIN, 2007 : 116).

#### **1.2.1.3. Choix des fournisseurs :**

Il comprend la sélection simple des fournisseurs pour les petits montants, et les appels d'offres pour les gros montants (BLANCHARD & al, 1999 :64). Au CESAG, ces montants varient de 500 000 à 5000 000Fcfà pour les consultations restreintes et supérieur à 5000 000Fcfà pour l'appel d'offre. En général les services qui interviennent sont le service d'achats, la direction générale. En ce qui concerne les appels d'offres, l'intervention des organes de l'Etat est de mettre en conformité le code des marchés de l'Etat.

#### **1.2.1.4. Etablissement des commandes et relances des fournisseurs des immobilisations corporelles :**

Il s'agit de l'établissement de bon de commande des biens d'équipements, de lettre de commande et de suivi des commandes en cours. Dans certains cas, on voit des acheteurs passer la commande par téléphone. Il faut insister sur l'importance d'une confirmation écrite (HEBBAZI, 2008 : 67).

#### **1.2.1.5. Réception des immobilisations corporelles**

Cette fonction est exercée soit par un agent de l'entreprise ou par une commission de réception composée par les agents de l'entreprise, du fournisseur et des représentants de l'Etat pour le secteur public. Elle concerne le contrôle de la qualité et de la quantité des biens commandés, et le respect des délais conformément aux prix de la commande. La réception est sanctionnée par un bon de livraison, un bon de réception ou un procès verbal de réception (BARRY, 2009 : 26).

#### **1.2.1.6. Comptabilisation, règlement des factures**

Le service comptable est chargé de cette opération. Dès réception des factures, celles-ci doivent être numérotées afin de permettre leur identification. Après avoir vérifié que la facture est accompagnée de bon de commande, de bon de réception établis conformes à la dite facture donc elle peut être réglée (HEBBAZI, 2008 : 70).

#### **1.2.1.7. Suivi des immobilisations, inventaire physique, dépréciation**

Elles doivent faire l'objet d'un suivi individuel permettant leur comptabilisation. L'inventaire physique destiné à conforter les soldes comptables revêt un caractère important pour l'auditeur car il permet de déceler les anomalies (différences d'inventaire) (CAVERIVIERE, 2007 : 111).

#### **1.2.1.8. Cession des immobilisations corporelles**

Elle est exercée suivant la méthode établie par le conseil d'administration ou la Direction générale de l'entreprise.

Le processus immobilisations peut fonctionner en accomplissant les opérations qui émanent de l'exécution des différentes tâches. Cette exécution nécessite un personnel compétent intervenant à tous les niveaux (COOPERS & al, 2003 : 115) des opérations qui

sont effectuées, des moyens financiers et des moyens matériels dont dispose l'entreprise pour accomplir ses tâches.

### **1.3. Risques liés au processus des immobilisations corporelles**

Nous allons définir d'abord le terme risque, faire ressortir ses différents types. Après nous montrons les risques qui sont liés à ce processus et les bonnes pratiques.

#### **1.3.1. Définition et types de risques**

De nos jours, il est plutôt question de gérer des entreprises en prenant des risques spéculatifs afin de générer des profits. Le risque est consubstantiel à l'activité à l'activité de l'homme (NGUENA, 2008 : 9). Avant de s'intéresser à la typologie des risques, il est nécessaire d'en donner une définition générale.

##### **1.3.1.1. Définition de risque**

Terme difficile à cerner, le risque fait l'objet de différentes définitions dont nous allons énumérer quelques unes et en tirer la conclusion.

Le lexique de gestion (2005 :463) définit le risque comme un phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'avec une probabilité, par opposition à l'incertitude qui correspond à un futur totalement imprévisible et à la certitude qui permet une prédiction affectée d'une probabilité égale à 1.

Pour Hamzaoui (2008 : 38), le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain.

D'autres auteurs ont aussi donné leur définition parmi lesquels nous avons (PERILHON, 2007 : 26) définit que le risque est à distinguer de l'incertitude, notion plus générale, ou du danger, forme de risque pour laquelle l'intégrité physique est menacée, RENARD (2006 : 139).

Toutes ces définitions montrent la complexité du terme. En conséquence il y'a risque si la menace d'un événement affecte la capacité d'un homme, ou d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et compromet sa création de valeur (MOREAU, 2002 : 3).

Après une analyse plus approfondie de ces définitions, leur synthèse nous amène donc à proposer une définition du risque comme une perte due à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, système interne ou des événements extérieurs. Mais il existe une diversité de risque.

### 1.3.1.2. Typologie des risques

Les risques existent partout, l'important est de savoir les évaluer, les anticiper, les contrôler et les gérer avec rigueur. La complexité et la diversité de l'environnement ne permettent pas de dresser une liste exhaustive des risques. Les différentes définitions du risque ont montré que leur détermination est énormément liée à l'expérience.

- ❖ **le risque administratif** : il porte sur les erreurs, négligences, retards et fraudes des opérations, l'inefficacité dans le travail ;
- ❖ **le risque d'insécurité physique** : c'est lié à un événement qui menace la sécurité physique du personnel, des biens de l'entreprise, et de ses tiers (JIMENEZ & al, 2008 : 80) ;
- ❖ **le risque de patrimoine** : il concerne la détérioration des biens, les détournements, les pertes, les dépenses non autorisées, la sécurité des biens et des personnes de l'entreprise ;
- ❖ **le risque de malversation** : il est lié à une irrégularité opérée à son profit par un agent de l'entreprise, un seul ou avec les complices (FERRARY, 2007 : 9) ;
- ❖ **le risque juridique** : il s'entend des conséquences de tout événement dommageable découlant ou susceptible de découler du non respect des obligations légales ;
- ❖ **le risque opérationnel** : c'est ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise, la continuité d'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 risque comptable et budgétaire** : il est lié au non-respect des principes comptables et budgétaires fondamentaux.



### 1.3.2. Les risques liés au processus des immobilisations corporelles et les dispositifs de maîtrise

Pour une meilleure compréhension des risques liés au processus des immobilisations corporelles et les dispositifs de maîtrise, nous allons identifier les risques liés à chaque sous processus et synthétisé dans un tableau que nous avons précédemment évoqués.

**Tableau 1 : Récapitulatifs des risques liés à la gestion des immobilisations corporelles et dispositif de maîtrise**

Sous processus	Risques liés aux sous processus	Dispositifs de maîtrise de risques
Etablissement du budget d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une présentation du budget d'équipement en masse ne permettant pas un suivi ultérieur correct des réalisations ;</li> <li>- absence de maîtrise des projets d'investissement due à des responsabilités non clairement définies</li> </ul>	<p>Le budget d'investissement doit être établi de manière à permettre un suivi ultérieur efficace des engagements ;</p> <p>il doit être établi aussi de telle sorte que les dépassements ne peuvent être possibles sans autorisation.</p>
Expression des besoins en immobilisations corporelles par le service utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investissements effectués sans autorisations, hors des limites budgétaires ;</li> <li>- investissements effectués de manière anarchique, intempestive, au détriment des dépenses prioritaires essentielles au fonctionnement de l'entreprise.</li> </ul>	<p>L'expression des besoins doit donner l'assurance que les demandes d'achats émises par les services sont effectuées par des responsables habilités ; et qu'elle soit des besoins préalablement budgétisés ou expressément autorisés.</p>
Choix des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de fournisseurs potentiels non consultés et de fournisseurs privilégiés ;</li> <li>- absence de véritable mise en concurrence entraînant un surcoût des achats.</li> </ul>	<p>Le choix doit donner l'assurance d'une sélection effectuée aux critères de qualité, prix et conditions diverses définies par la réglementation en la matière.</p>
Etablissement des commandes et relances des fournisseurs des immobilisations corporelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- commandes émises de façon désordonnée, en dehors des prévisions budgétaires ;</li> <li>- risque de non-respect des termes de la commande par le fournisseur.</li> </ul>	<p>Les biens d'équipement doivent garantir la passation des commandes dans les délais raisonnables.</p> <p>De même un suivi adéquat des commandes non honorées et la relance systématique des fournisseurs.</p>

Sous processus	Risques liés aux sous processus	Dispositifs de maîtrise de risques
Réception des immobilisations corporelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de réception frauduleuse au détriment de l'entreprise ;</li> <li>- paiement sans réception ou sans contrôle de qualité.</li> </ul>	<p>Les réceptions doivent faire l'objet de l'établissement de procès verbaux de réception.</p> <p>Les biens d'équipement réceptionnés doivent donner l'assurance d'une identification systématique.</p>
Comptabilisation, règlement des factures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- double comptabilisation, absence de comptabilisation ;</li> <li>- paiement non autorisé, omission de paiement.</li> </ul>	<p>la comptabilité doit s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qu'elle reçoit tous ces documents ;</li> <li>- qu'elle les comptabilise tous ;</li> <li>- qu'il ne s'écoule pas de délais anormaux entre la réception et la mise en service.</li> </ul>
Suivi des immobilisations, inventaire physique, dépréciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de redressement fiscal ;</li> <li>- risque de mauvaise évaluation des immobilisations et altération des résultats présentés ;</li> <li>- résultat comptable erroné.</li> </ul>	<p>Le fichier des immobilisations doit être régulièrement rapproché des existants physiques.</p> <p>Les fiches doivent être mises au jour chaque fois qu'elles sont mouvementées.</p> <p>Les immobilisations complètement amorties doivent être maintenues en comptabilité et périodiquement analysées pour vérifier si elles sont encore utilisées.</p>
Cession des immobilisations corporelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déphasage entre le support extra-comptable et les existants physiques à une date donnée ;</li> <li>- retrait des immobilisations dans le patrimoine sans l'accord d'un responsable autorisé</li> <li>- non mise en jour du fichier d'immobilisation.</li> </ul>	<p>Les cessions doivent faire l'objet d'autorisations et être communiquées sans délai à la comptabilité.</p> <p>Elles doivent être accompagnées de factures de vente ou d'avis de destruction.</p>

Source : Nous-mêmes à partir de Schick & al (2002 : 52), Angot & al (2004 : 144-145), Barry (2009 :87-88-102)

## **Conclusion**

Le processus des immobilisations corporelles est celui dont la place est importante dans l'entreprise. Elle est le noyau même du fonctionnement de l'entreprise. Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre les sous processus des immobilisations corporelles, mais aussi les risques qui y sont liés et les dispositifs de maîtrise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2 : Audit du processus de la gestion des immobilisations corporelles

Au 21<sup>ème</sup> siècle, aucune entreprise n'est censée ignorer l'importance de l'audit ainsi que la gestion des risques.

Dans ce cas nous allons définir certains termes techniques en audit, ensuite approfondir le concept de base tout en décrivant les différentes approches et la démarche à laquelle doit se soumettre l'auditeur pour mener bien sa mission.

### 2.1. Définition et Objectif de l'audit

Après une définition brève de l'audit, cela va nous permettre de dégager ses objectifs.

#### 2.1.1. Définition

Pour le SYSCOA (2001 : 142), l'audit est une analyse critique des opérations réalisées par une entreprise menée par référence à des normes, techniques et procédures reconnues.

L'audit est comme une activité qu'applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes (BECOUR & al, 2008 :12).

Selon AHOANGANSI (2006 : 20), l'audit est un examen critique, une notion qui s'impose :

- des compétences d'un professionnel indépendant : savoir faire et savoir-être préalablement reconnus ;
- la mise en œuvre des diligences acceptables par rapport à des normes de comportement, de travail et de rapport ;

visant la formulation d'une opinion professionnelle et indépendante en rapport avec la qualité normalement attendue de la matière contrôlée.

Il repose sur un examen périodique et rigoureux du fonctionnement de l'organisation par une personne ou une équipe compétente et indépendante de l'entité contrôlée.

### 2.1.2. Objectifs

Les objectifs fixés par l'audit confirment son rôle d'évaluation et d'amélioration du contrôle interne. Ils concernent aussi la contribution à la maîtrise des risques et la participation à l'amélioration des performances d'organisation. (Revue française de l'Audit Interne n°147, 1999 :29).

En outre, l'auditeur procède à :

- vérifier la conformité des processus informationnels et décisionnels en vigueur dans l'entreprise par rapport aux règles, normes et procédures conformes à un référentiel comptable identifié ;
- porter un jugement sur le bien fondé de ces processus (les circuits d'informations sont-ils efficaces) ;
- formuler des recommandations permettant de les améliorer.

### 2.1.3. Les différents audits

Parmi les différents audits nous nous limitons à l'audit interne, externe et nous rappelons sur la distinction par rapport à la nature de la mission de l'auditeur.

#### 2.1.3.1. L'audit interne

L'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux Etats Unis d'Amérique.

C'est une fonction universelle car, s'appliquant dans toutes les organisations, et permanente dans l'entreprise mais périodique pour ceux qui la rencontrent.

Ainsi, il est défini comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui porte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée (RENARD, 2010 : 73).

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de

gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. C'est la définition officielle de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA).

Selon CONSO & al (2003 :245) « le service audit interne intervient dans le cadre d'un programme pluriannuel, mais il se réserve toujours du temps disponible pour répondre à la demande de la direction générale, à l'initiative de cette dernière ou d'une direction de la société ou du groupe ».

### **2.1.3.2. L'audit légal**

L'audit légal est considéré comme une mission du commissariat aux comptes. C'est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers (RENARD, 2006 : 57).

Le commissaire aux comptes est un professionnel membre d'une commission réglementée dont le titre est protégé, le statut, les missions, les fonctions et les pouvoirs sont décrits par les décrets. Il établit un rapport dans lequel il porte à la connaissance du conseil d'administration ou de l'administrateur général, ainsi qu'à l'ensemble des actionnaires :

- les contrôles et vérifications effectués ;
- les postes du bilan et les documents à modifier ou ajouter ;
- les irrégularités, inexactitudes et fraudes relevées, les conclusions auxquelles conduisent ces observations et rectifications.

### **2.1.3.3. L'audit opérationnel**

Il s'intéresse à la gestion de chaque activité ou fonction de l'entreprise. C'est applicable à un domaine spécifique comme l'audit social, l'audit qualité. L'objectif est d'apprécier la manière dont les fonctions sont maîtrisées.

A ce effet, BECOUR & al (2008 :15) énonce que l'audit opérationnel peut être défini au sens étroit par référence au cadre conceptuel classique de RN Anthony (1965), qui propose

un découpage des processus de fonctionnement des organisations en trois niveaux : la stratégie, la gestion courante ou tactique et les procédures élémentaires.

#### **2.1.3.4. L'audit de conformité**

L'audit de conformité vise à vérifier le respect des exigences qui s'applique au système ou au processus audité. Ses objectifs ont un caractère préventif et visent à évaluer l'efficacité des mesures et des dispositifs mis en place par l'entreprise et à détecter des risques potentiels. L'audit de conformité s'appuie très largement sur des référentiels appropriés aux caractéristiques de l'entreprise à auditer.

A ce propos, l'audit de conformité permet aux entreprises d'identifier les domaines dans lesquels elles sont actuellement ou potentiellement non conformes aux obligatoires afin de permettre des mesures qui s'imposent. Il peut s'appeler aussi l'audit de régularité dans ce sens où on cherche la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise.

Enfin, c'est une démarche de l'audit dans laquelle on compare la règle et la réalité, l'auditeur dispose d'un référentiel : les règles d'organisation, les méthodes de travail, les réglementations ainsi que les normes.

#### **2.1.3.5. L'audit d'efficacité**

Démarche d'audit dans laquelle l'auditeur, ne disposant plus de référentiels préexistants, suggère éventuellement des modifications à la règle s'il s'avère qu'elle est à l'origine des dysfonctionnements. L'efficacité dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés et plus généralement la réponse adéquate à l'attente (RENARD, 2006 :28).

En plus l'efficacité est le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtentions des résultats escomptés d'ISO (9000 :2000).

Enfin, l'efficacité de l'audit repose sur la diversité des talents et des compétences réunies au sein de l'entreprise. Il convient également de manager des ressources suffisantes et organisées de manière adéquate pour gérer la survenance des risques.

### **2.1.3.6. L'audit qualité**

La norme ISO 19011 définit l'audit qualité comme étant « un processus systématique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit qualité sont satisfaits » (VILLALONGA, 2007 : 4).

Ainsi, les constats d'audit peuvent indiquer la conformité ou la non-conformité aux critères d'audit ou des opportunités d'améliorations. Les normes internationales de qualité comme ISO 9001 permettent aux entreprises de rassurer leurs clients et delà les audits de qualité sont souvent mis en application.

## **2.2. Méthodes d'approches de l'audit**

En audit, il existe deux types d'approches qui sont : l'approche par les risques et l'approche par le contrôle ou par les systèmes. C'est l'approche par les risques qui fait l'objet de notre choix, le cœur de l'audit.

### **2.2.1. L'approche par les systèmes**

Selon Collins & al (1992 : 24), dans cette approche l'entreprise est conçue comme un ensemble de systèmes et de procédures gérées par un personnel. Pour l'auditeur, il doit élargir au maximum ses connaissances en gestion, notamment en système d'organisation, en procédures, en informatique, en sciences humaines, en contrôle de gestion, en droit et en comptabilité. Il doit aussi investir considérablement dans un premier dossier permanent d'information sur le client et réviser son programme d'audit et le questionnaire de contrôle interne afin de s'adapter aux nouvelles approches.

Cette approche conduit à schématiser l'entreprise sous deux aspects :

- schématisation de l'entreprise en ensemble de systèmes ;
- schématisation de l'entreprise comme ensemble de comptes.



## 2.2.2. L'approche par les risques

Le risque est un concept large qui prend différentes formes et dont la manifestation n'est permanente.

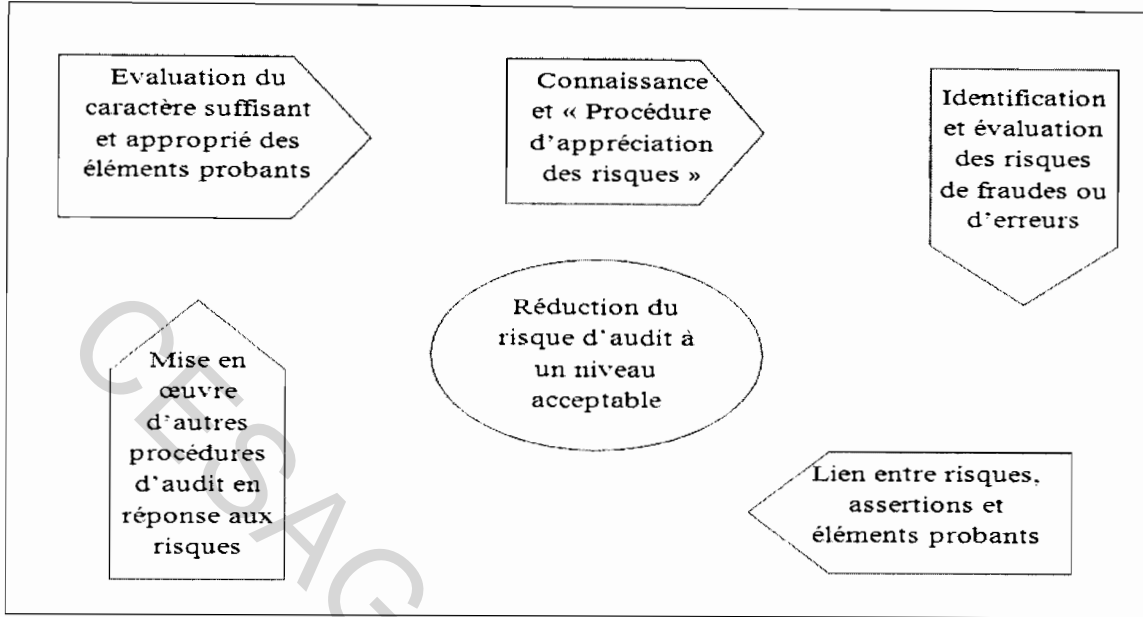
Le risque se définit aussi comme une menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. (Vincenti, revue d'audit interne, n°144).

Selon Hamzaoui (2008 : 42), dans cette approche l'auditeur doit approfondir, par des procédures d'audit appropriées, l'identification et l'évaluation des risques au niveau des catégories d'opérations, des soldes de comptes, des informations données dans l'annexe et des assertions, correspondantes pour réduire le risque d'anomalies significatives à un niveau acceptable faible.

L'approche par les risques nécessite ensuite que l'auditeur détermine une réponse appropriée aux risques évalués : il conçoit et exécute d'autres procédures, dont la nature, le calendrier ou l'étendue entrent en relation directe avec l'évaluation des risques identifiés (Norme ISA 330, « Procédures mises en place par l'auditeur en réponse aux risques évalués »).

La figure ci-dessous présente un modèle de l'audit par les risques et montre l'articulation de l'application des nouvelles normes.

**Figure 2 : Exemple de mise en œuvre du modèle de risque d'audit et de son caractère itératif.**



Source : Hamzaoui (2008 : 43)

Cette figure est un exemple de présentation du modèle d'approche de l'audit par les risques et montre l'articulation de l'application des nouvelles normes.

### **2.3. La démarche d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles**

La méthode de l'audit est constituée d'étapes et de règles en vue de progresser en ordre vers un résultat. Elle implique une démarche selon les phases, avec des moyens et des outils.

Désormais, la première étape est constituée de la prise de connaissance, de l'identification et l'évaluation des risques pour pouvoir identifier un plan d'audit. Nous pouvons dire qu'il s'agit d'une phase de préparation de la mission d'audit. La seconde étape est la phase de réalisation de la mission où l'auditeur procède à l'évaluation du contrôle interne et la validation des comptes. La dernière étape est la phase de conclusion où nous formulons les recommandations.

En effet, plusieurs auteurs ont proposé des différentes phases de l'audit. Le tableau ci-dessous présente les phases de l'audit.

**Tableau 2: Les différentes étapes de l'audit**

Auteurs & Année	RENARD (2010 : 217)	MADERS 2006	LEMANT (1995 : 35)	SCHICK (2007 : 66)	B PIGE (2007 : 80)	HAMZAOUI (2008 : 78)
<b>1. La phase de préparation de la mission (lancement)</b>	X	X	X	X		
L'ordre de mission	X	X	X	X		
L'étape de familiarisation	X		X	X	X	X
L'identification et évaluation des risques	X	X	X	X	X	X
La définition des objectifs	X		X	X		X
<b>2. La phase de réalisation (évaluation du contrôle interne)</b>	X	X	X	X	X	
La réunion d'ouverture	X	X				
Le programme d'audit	X		X	X		X
Le questionnaire de contrôle interne	X	X	X	X	X	X
Le travail sur le terrain	X	X	X	X		
La preuve en audit interne	X	X	X		X	X
Cohérences et validations	X			X		X
<b>3. La phase de conclusion</b>	X	X	X	X		
Le projet de rapport d'audit	X	X	X	X		
La réunion de clôture	X	X		X		
Le rapport d'audit	X	X	X	X	X	X
Réponses aux recommandations et suivi du rapport	X	X	X	X		

Source : Nous-mêmes à partir des auteurs mentionnés dans le tableau ci-dessus.

### 2.3.1. Prise de connaissance générale

La connaissance générale de l'entreprise nécessite la collecte des informations dans les différents domaines et particulièrement la compréhension de son environnement qui porte le processus de gestion des immobilisations corporelles. Ces différents domaines concernent entre autres :

- ✓ l'activité de l'entreprise, sa concurrence, ses principaux partenaires (clients, banque, fournisseurs, etc....) ;
- ✓ son organisation et sa structure ;
- ✓ son organisation administrative et comptable ainsi que ses politiques et méthodes comptables ;
- ✓ ses politiques en matière financière, sociale et ses perspectives de développement.

Une fois, l'auditeur a recensé l'ensemble des informations désirées, il passe à l'identification et l'évaluation des risques.

### 2.3.2. L'identification des risques

Après avoir eu une connaissance générale de l'entreprise et de son environnement, l'auditeur relève et évalue les risques liés à la gestion des immobilisations corporelles. Il repère toutes les zones à risques et construit un tableau d'identification des risques. Il analyse et apprécie le processus de gestion des immobilisations corporelles. Pour Renard (2006 : 217), cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité car elle permet d'identifier les bonnes informations et où les trouver.

Pour Bernard & al (2004 : 63), de multiples méthodes permettent d'identifier les risques comme suit :

- les dires d'experts sur la base du retour d'expérience sur des projets similaires, très utile en phase initiale mais qualitative et non exhaustive ;
- le check-list par thème (par exemple les risques liés aux phases, aux livrables, aux méthodes, risques liés au milieu environnant, risques liés aux immobilisations) ;
- le brainstorming qui est la recherche d'idées originales dans un groupe, par la libre expression sur un sujet donné ;

- le retour d'expérience, etc.

De nos jours, l'identification des risques est devenue une tâche primordiale pour l'auditeur afin d'évaluer les dispositifs de contrôle mis en place.

### **2.3.3. L'évaluation du contrôle interne**

L'auditeur a pour objectif de comprendre le système d'informations et de contrôle interne du processus immobilisations corporelles. Il mène un programme de test pour s'assurer du bon fonctionnement et de ses contrôles. L'auditeur doit observer les procédures en place, leur mode de fonctionnement, les liens qui existent entre elles, leur formalisation (PIGE, 2007 : 82). Il s'appuie sur la description des tâches et des contrôles qu'effectuent des employés de l'entreprise. Dans le cadre de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'auditeur formalise à partir de l'organigramme et la description narrative du processus de la gestion des immobilisations corporelles. Ces outils présentent des avantages de la description des procédures du contrôle interne en facilitant la compréhension et la communication. Ils présentent aussi les faiblesses du processus. Il procède par la suite à des tests de conformité qui lui permettent de s'assurer qu'il a parfaitement appréhendé la procédure ou de s'assurer que ce qui est décrit correspond à la réalité. Lorsqu'on est en présence de points forts, c'est-à-dire des procédures solides qui permettent de garantir une certaine qualité dans la transmission et la traduction des informations, l'auditeur doit faire un test de permanence. Ce dernier a pour objectif de s'assurer de l'application permanente des procédures. Les résultats donnés de ce test vont permettre à l'auditeur de procéder à l'évaluation définitive des procédures.

L'évaluation du contrôle interne détermine l'étendu de contrôle des comptes.

### **2.3.4. L'examen des comptes**

Muni de conclusion, qu'il a tirée de l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur effectue un contrôle des comptes permettant de se prononcer sur les documents de synthèse.

Lors de l'examen des comptes l'auditeur complète son information avec les outils de confirmation directe, d'examen analytique, contrôle par recoupement, contrôle physique et

évaluation des principes comptables. Cette phase permet à l'auditeur de fonder son jugement sur l'ensemble des comptes.

### **2.3.5. Le projet de rapport d'audit**

« Le projet de rapport d'audit appelé aussi l'ossature du rapport, élaborée à partir des problèmes sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points, est l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission » Lemant (1995 : 111).

En effet, le projet de rapport d'audit un document qui nécessite d'autres compléments tels que les réponses des audités aux recommandations. Enfin, il reprend l'ensemble des énoncés des problèmes, classés par thème et suivant l'ordre des points à faire passer en fonction des faiblesses relevées.

### **2.3.6. Les réponses aux recommandations le suivi du rapport**

Pour Becour (1996 : 372), un rapport est un document sensible qui engendre des réactions de la part des audités. Les plus habituelles sont les suivantes : l'audité accepte, propose, optimise, remercie ou conteste, reconnaît ou rejette. Le plus souvent, c'est le responsable de l'audité qui réagit dans le sens de la recherche des éléments positifs.

En ce moment, l'appréciation émane de la hiérarchie. Le service d'audit interne, s'il en existe, peut alors trancher parce qu'il doit mettre en place le processus de suivi de rapport d'audit.

Pour RENARD (2002 : 287), énonce que « De tout temps, les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués ». Le suivi des recommandations est une collaboration entre auditeurs et audités.

Dans l'entreprise, pour élaborer convenablement cette démarche, il nécessite des outils que nous allons définir.

**Conclusion :**

L'auditeur, soucieux de mener à bien une mission, élabore une démarche systématique et méthodique. Cette démarche est importante car elle nous mène sur un chemin permettant de bien pratiquer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

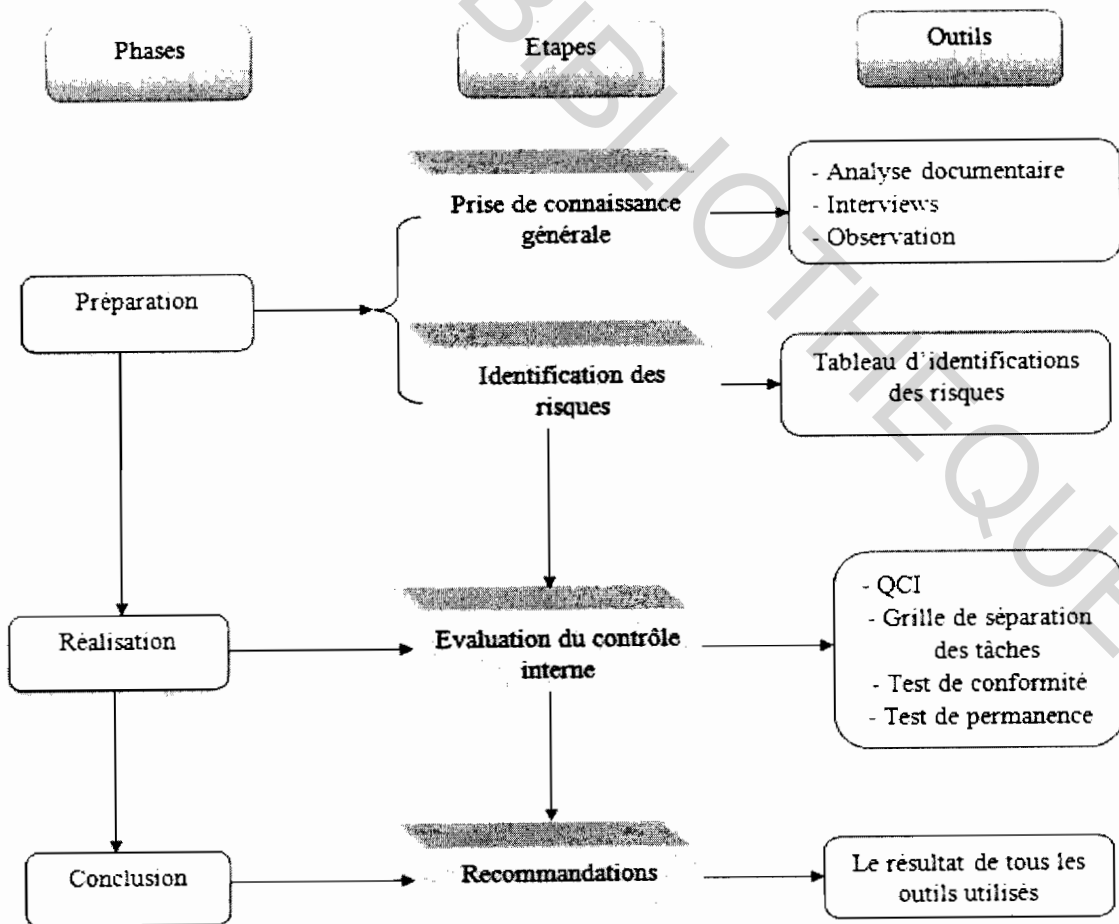
## Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Pour réaliser cette étude, la méthodologie de recherche consiste à mettre en œuvre notre démarche théorique du processus de gestion des immobilisations corporelles. Ce chapitre présente, dans un premier temps, un modèle d'analyse, et dans un second temps, les outils de collectes et d'analyse des données.

### 3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est la représentation schématique de la démarche pour la gestion des immobilisations corporelles. Il est composé de prise de connaissance générale, l'identification et évaluation des risques, la démarche de l'évaluation du contrôle interne et les recommandations.

Figure 3: Modèle d'analyse méthodologique



Source : nous-mêmes



## **3.2. Outils de collecte et d'analyse des données**

La réussite d'une gestion des immobilisations corporelles nécessite des techniques et outils de collecte de données. En effet, ces outils de collecte et d'analyse des données sont nombreux et conçus par des spécialistes. Les premiers outils servent des méthodes et techniques utilisées en vue d'obtenir l'information nécessaire sur le CESAG, particulièrement sur la sur la gestion des immobilisations corporelles. Le second intervient pour l'analyse à travers des tests, de questionnaire contrôle interne et grille de séparation.

### **3.2.1. Outils de collecte des données**

Les outils à utiliser pour la collecte des données sont les suivants :

#### **3.2.1.1. L'analyse documentaire**

C'est l'acquisition des connaissances concernant l'entreprise à auditer, par l'exploitation des documents qui contiennent des informations sur cette entreprise. Selon Blanquet (2004 : 2), l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non.

#### **3.2.1.2. L'interview**

L'entretien avec le personnel permet de mieux appréhender le processus de gestion des immobilisations corporelles. L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne (Maders & al, 2006 : 55). Conduire un entretien nécessite le respect d'un double souci de qualité de la relation avec l'audité et des informations recueillies. Pour ce faire, il s'agit dans un premier temps de construire un guide d'entretien détaillant l'objectif de l'entretien, les questions à poser, les informations à obtenir et à valider.

Dans un second temps, lors de la prise de rendez-vous, il s'agit de préparer l'interlocuteur en lui expliquant le contexte et l'objectif de l'entretien (pour qu'il puisse se préparer) et préciser la durée prévue de l'entretien.

Enfin, accueillir l'interlocuteur en respectant le rituel d'entrée en contact entre deux personnes ; se présenter et expliquer à l'interlocuteur en quoi sa participation est importante et répondre à ses questions pour obtenir son adhésion ; présenter les règles du jeu de l'entretien, son plan et une éventuelle de consultation de documents.

### **3.2.1.3. L'observation**

L'entretien étant insuffisant pour bien comprendre les procédures, l'observation va permettre de mieux cerner les procédures mises en place par l'entreprise et même valider les entretiens de l'auditeur a eu avec le personnel de l'entreprise.

### **3.2.2. Outils d'analyse des données**

Après la collecte des données, il faut passer à leur analyse qui nécessite d'autres outils pour faire. Ces outils aussi nombreux sont ci-dessous.

#### **3.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne**

Selon Maders & al (2006 : 57), il a pour objet de « passer à la moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes. Il comporte les questions visant à analyser les opérations à risque. Ce ne sont pas des questions que l'auditeur pose mais les questions qu'il va se poser. Dans le QCI, la réponse « oui » à une question signifie une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente. Ces réponses sont à confirmer sur le terrain par les tests de conformité ou de permanence.

#### **3.2.2.2. Le tableau d'identification des risques**

Selon Lemant (1995 : 63), « Le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisés sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumenté les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but préparer le rapport d'orientation ».

### **3.2.2.3. La grille de séparation des tâches**

Cette grille sert à s'assurer que les fonctions fondamentales incompatibles ne sont pas exercées par une même personne, qui ne peut pas prendre la décision, faire l'enregistrement comptable et gérer les immobilisations corporelles. En un mot, elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier (Obert, 2004 :77).

### **3.2.2.4. Les tests d'existence et de permanence**

Le test d'existence permet de nous assurer de l'existence des informations recueillies, que l'opération s'effectue effectivement dans la forme.

Lorsque le test d'existence est concluant, nous venons au test de permanence. Ce test permet de s'assurer que les points forts théoriques (forces) ont fonctionné permanemment, tel que décrit lors des entretiens ou dans le manuel de procédures administratives et comptables.

#### **Conclusion :**

En somme, ce chapitre nous a permis d'indiquer les outils et techniques utilisées pour aborder la partie pratique. Donc, nous les mettons en œuvre relatives à la gestion des immobilisations corporelles.

## **Conclusion de la première partie :**

Enfin, nous pouvons dire que les immobilisations constituent une partie plus ou moins importante de l'actif de l'entreprise en fonction du secteur d'activité. D'où l'importance et la nécessité de la maîtrise cette gestion pour qu'elles soient maintenues dans leur meilleur état ; pour éviter tous les préjudices qui peuvent avoir lieu. Ceci dit, le recours à une mission d'audit interne répondra dans une large mesure à ce besoin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

## **Introduction de la deuxième partie**

Le développement des modes de communications et d'ouvertures des frontières ont rendu le secteur éducatif très concurrentiel. Pour assurer sa pérennité et sa notoriété, le CESAG doit toujours améliorer sa performance. Cette amélioration passe par une gestion saine des immobilisations particulièrement celles corporelles.

Elles occupent une grande place au CESAG. Pour les gérer, de nos travaux pratiques nous utilisons la démarche figurant dans notre modèle d'analyse.

Pour ce faire, après une brève présentation du CESAG, entreprise au sein de laquelle nous avons réalisés notre étude, ensuite nous décrivons les procédures de gestion des immobilisations corporelles et enfin nous procédons à son audit.

## **Chapitre 4 : Présentation générale du CESAG**

Ce chapitre porte sur la description générale du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Son objectif est de situer l'environnement interne du CESAG afin de mieux cerner l'importance de la gestion des immobilisations corporelles dans son organisation.

C'est à partir de ses structures et son organisation que nous faisons cette description, ensuite le fonctionnement du service qui les gère.

### **4.1. Présentation du CESAG**

La présentation du CESAG, elle se fait selon son historique, ses missions, ses activités et sa logistique.

#### **4.1.1. Historique**

Le CESAG fonctionne depuis 1986. L'objectif visé était de doter les pays membres de la CEAO (Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest) d'une école communautaire capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain.

Le CESAG s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au Sud du Sahara. Créé à l'origine pour servir les pays de la communauté, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent Africain.

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en Novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

#### 4.1.2. Missions

Le CESAG a pour mission principale de :

- former les cadres des entreprises privées et publiques des administrations et des organisations diverses avec une vision régionale et africaine ;
- être une institution post universitaire et complémentaire des institutions existantes ;
- perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;
- former des formateurs pour les institutions de formation en gestion de la région ;
- être un centre africain d'information et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion ;
- fournir des services de consultation et de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses, et des services de formations aux institutions de formation.

#### 4.1.3. Domaines d'activités du CESAG

Le porte-feuille du CESAG est constitué d'activités principales et d'activités connexes. Les activités principales concernent la formation, la consultation et la recherche dans le domaine de la gestion.

En plus des formations diplômantes, le CESAG offre un éventail de séminaires et de formations à la carte. Les formations qualifiantes sont organisées en collaboration avec les différents partenaires, sous forme de programmes spécialisés de recyclage et de perfectionnement de courte durée.

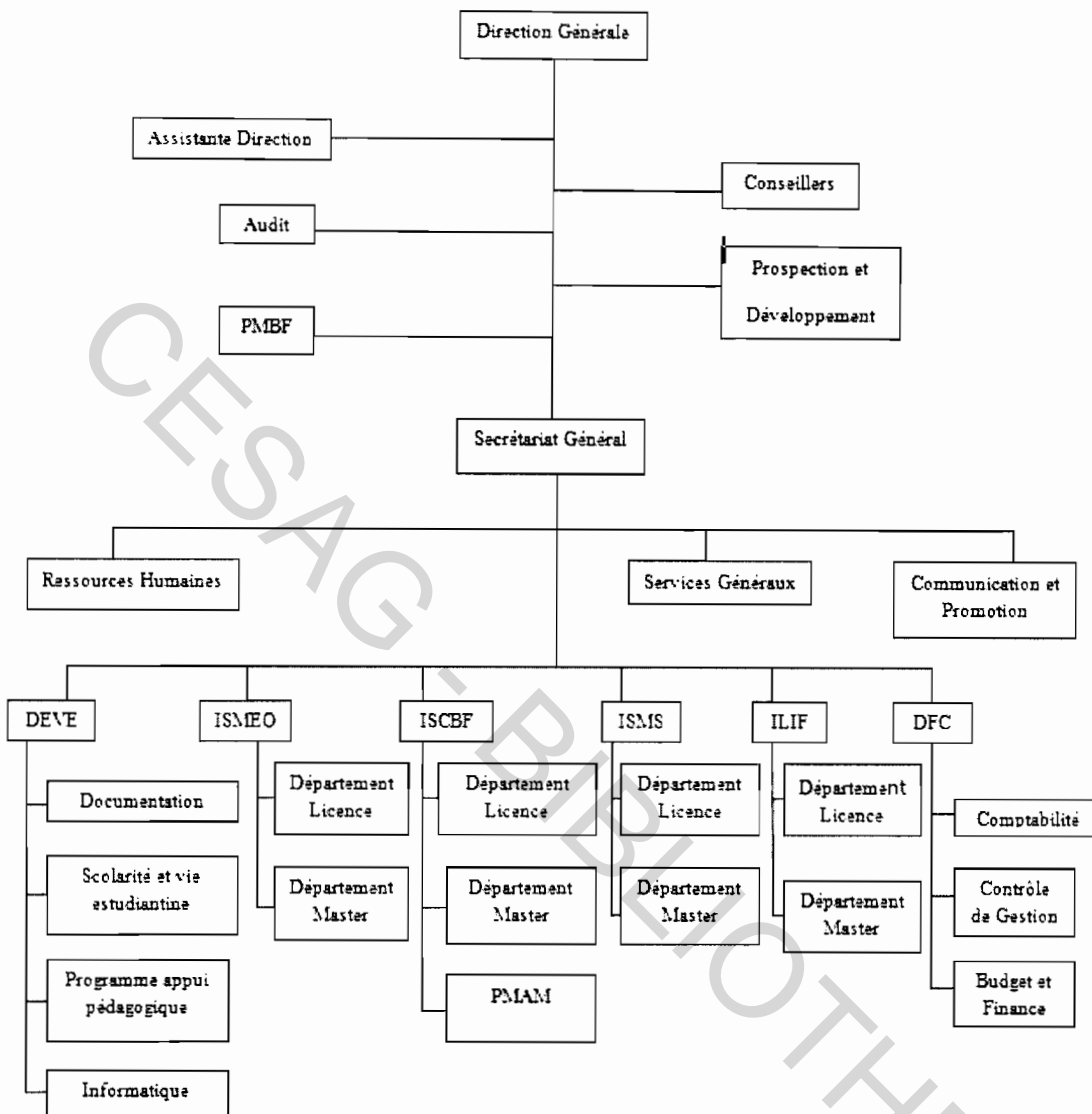
En marge de ses activités principales, le CESAG développe des activités connexes :

- location de salles et de résidence ;
- location de fournitures et de matériels audiovisuels, etc.

Pour les conduites des missions qui lui sont confiées, la Direction Générale s'est dotée d'un organigramme qui se veut opérationnel (voir figure N°4).



Figure 4: Organigramme du CESAG



Source : Le chef des services généraux du CESAG

#### 4.1.4. La logistique d'appui du CESAG

Les différentes activités du CESAG, notamment les formations, se déroulent avec un important support logistique composé des infrastructures suivantes:

- 26 Salles de cours avec une capacité totale d'accueil de 1500 étudiants ;
- un auditorium de 350 places avec matériel de traduction simultanée ;
- des laboratoires informatiques de 58 micro-ordinateurs ;
- un laboratoire de langues de 30 places ;
- une résidence-hôtel de 64 chambres pour accueillir les séminaristes ;

- une salle des marchés-écoles pour permettre aux étudiants de suivre l'évolution des marchés financiers en temps réel ;
- une bibliothèque.

## **4.2. Organisation et fonctionnement du CESAG**

Les différentes structures du CESAG sont les suivantes :

- le Conseil d'Administration ;
- la Direction Générale ;
- le Secrétariat Général ;
- la Direction des Etudes de la Vie Etudiante ;
- la Direction Financière et Comptable ;
- les Instituts.

### **4.2.1. Le Conseil d'administration**

Le Conseil d'Administration est présidé par le gouverneur de la BCEAO. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du Centre. A cet effet, il approuve :

- les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres ;
- le programme annuel d'activités et les orientations du centre ;
- le rapport annuel d'activités présenté par le Directeur Général ;
- l'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment, en matière de gestion administrative et financière ainsi que dans les domaines de la coopération entre le centre et les organisations régionales et internationales ;
- les programmes de formation et le statut du personnel.

Le Conseil d'administration nomme et révoque le Directeur Général.

### **4.2.2. La Direction Générale**

Elle est assurée par le Directeur Général. Il est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son Président. Il organise et dirige les activités du centre.

#### **4.2.3. Le Secrétariat Général**

Il est assuré par le Secrétaire Général et y sont rattachés :

- les Instituts
- le Service des Ressources Humaines (SRH)
- les Services Généraux (SG)
- le Service de la Promotion et de la Communication (SPC)

#### **4.2.4. La Direction Financière et Comptable (DFC)**

La DFC a pour mission d'assurer la gestion efficace des ressources administratives du CESAG. Elle est subdivisée en trois Sous Directions :

- la Sous Direction des Finances et du Budget (SDFB) ;
- la Sous Direction de la Comptabilité (SDC);
- la Sous Direction du Contrôle de Gestion (SDCG).

#### **4.2.5. La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE)**

La DEVE a pour mission :

- d'appuyer les instituts en leur fournissant un environnement de travail leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible ;
- de contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles du centre dans ses différents domaines d'activités ainsi que dans sa gestion interne.

La DEVE est subdivisée en quatre Sous Directions :

- la Sous Direction de la Scolarité et Vie Etudiante (SDSVE) ;
- la Sous Direction du Programme et Appui Pédagogique (SDPAP) ;
- la Sous Direction de la Documentation (SDD);
- la Sous Direction de l'Informatique (SDI).

#### **4.2.6. Les Instituts**

Ils sont organisés par quatre instituts :

- l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) ;
- l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisation (ISMEO) ;
- l'Institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS) ;
- l'Institut de Langue et d'ingénierie de la Formation (ILIF).

En dehors de ces instituts, le CESAG assure aussi des formations à travers les programmes suivants :

- le Projet Master Banque Finance (PMBF) ;
- le Projet Master en Microfinance (PMAM) ;
- le Diplôme d'Etudes Supérieures en Comptabilité et Gestion Financière (DESCOGEF) de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

Pour la rentrée académique (2009-2010), le CESAG a offert 25 programmes de formations diplômantes dont 6 programmes de licence et 19 programmes de master et DESS. Tous ces diplômes sont reconnus par le CAMES.

#### **4.3. Les services généraux**

Les services généraux sont l'un des services qui s'occupent beaucoup d'activités au CEASG. Les différentes activités qui y sont rattachées :

- magasin ;
- résidence ;
- standard ;
- reprographie ;
- gestion des immobilisations ;
- parc automobile ;
- gardiennage ;
- service de nettoyage ;
- maintenance.

Parmi ces activités, la gestion des immobilisations nous paraît pertinente, ce qui fait l'objet de notre étude. Cette gestion recouvre l'ensemble de toutes les immobilisations du CESAG en ce qui concerne de la budgétisation jusqu'à la sortie du patrimoine de l'entreprise.

L'ensemble est coordonné par un Chef de Services généraux et son assistant.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble du CESAG que tant sur ses missions, son historique, ses objectifs, son organisation, ses activités et ses services généraux.

Après cette présentation, nous décrivons les procédures existantes de la gestion des immobilisations corporelles depuis la budgétisation jusqu'à la sortie du patrimoine.

## **Chapitre 5 : Description des procédures de gestion des immobilisations corporelles**

Dans le souci de mener à bien l'organisation, chaque entreprise met en place une procédure de gestion permettant l'atteinte de ses objectifs. Cette procédure est décrite et bien définie. Ainsi, ce chapitre permet de décrire les procédures de gestion des immobilisations corporelles telles qu'elles existent au CESAG.

Le processus de la gestion des immobilisations corporelles du CESAG est décomposé de procédures de gestion de l'engagement des dépenses, de réception des articles, de réception, contrôle et comptabilisation des factures, de règlement des factures, suivi des comptes fournisseurs, d'évaluation et comptabilisation en fin d'année des réceptions non facturées. Le procédé de description est celle narrative, car il n'existe pas un manuel spécifique pour la gestion des immobilisations au CESAG.

### **5.1. Description de procédure de gestion de l'engagement des dépenses**

La budgétisation du besoin

- le Directeur Général notifie au service demandeur, leur budget après l'approbation par le Conseil d'Administration.

Le choix du fournisseur

- les Services Généraux font le choix du fournisseur suivant le critère suivant (une facture pro-forma si le montant de Demande d'Achat est inférieur ou égal à 500 000 FCFA, d'au moins trois factures pro-forma de fournisseurs agréés si le montant de DA est compris entre 500 000 et 5 000 000 FCFA pour consultations restreintes avec un choix motivé, les appels d'offres si le montant de DA est supérieur à 5 000 000 FCFA) ;
- le DG approuve le fournisseur choisi ;

L'expression du besoin

- le service demandeur adresse une expression de besoin aux SGx pour achat ;

- le Service Financier vérifie la DA sur l'inscription de la dépense au budget et de la disponibilité du crédit, après la DA est retournée aux SGx ;
- les SGx l'envoient chez le Contrôleur de Gestion pour vérification et visa ;
- après le visa du CG, la DA est transmise au DG pour approbation ;

#### L'établissement du Bon de Commande

- une fois que la DA est approuvée, les SGx établissent le Bon de Commande ;
- les SGx envoient au SF, à la fois le BC (le BC est en quatre volets), la DA et les factures pro-forma ;
- le SF contrôle et procède à l'imputation de la dépense et à son engagement, sur la base des éléments reçus ;
- il établit la Dépense d'Engagement de Dépense en deux volets et la signe ;
- il transmet l'ensemble du dossier au DAF pour contre signature ;
- la Directrice Financière et Comptable contrôle et contresigne la fiche d'engagement de dépense (DED) et le BC ;
- l'assistante de la DAF renvoie au SF la DED et l'ensemble du dossier ;
- le SF garde un volet et transmet les autres aux SGx ;
- les SGx envoient les deux premiers volets (jaune et vert) au fournisseur ;
- le feuillet bleu à la comptabilité et une copie de l'originale reste pour classement aux SGx ;
- le responsable des immobilisations est informé pour l'émission de BC.

#### **5.2. Description de procédure de gestion de réception des articles**

- Les services généraux informent les membres de la commission de réception, du jour et l'heure et de la livraison.
- A la livraison
- la Commission de Réception compare les articles livrés à ceux du bon de commande ;
- la CR signe le Bon de Livraison s'il est conforme au BC et prend livraison des articles, dans le cas contraire elle rejette les articles ou les accepte avec réserve ;
- elle établit un bon de retour pour les livraisons non conformes ;

- dans certains cas, l'article est livré directement au service utilisateur en présence de la CR;

### **5.3. Description de procédure de gestion réception, contrôle et comptabilisation des factures**

- le bureau du courrier réceptionne toutes les factures des fournisseurs ;
- les enregistre et leur affecte un numéro d'ordre séquentiel ;
- il les envoie à l'assistante du DG pour signature par cahier de transmission ;
- le dossier quitte du DG pour le Secrétaire Général, ensuite les SGx ;
- les SGx enregistrent les factures, les font certifier et les envoient à la comptabilité ;
- la comptabilité reçoit la facture en trois exemplaires et vérifie que le fournisseur a joint l'original du BC (jaune) et le BL ;
- elle procède à la vérification de la facture en rapprochant le BC-le BL-la facture et en effectuant les contrôles arithmétiques ;
- la rejette si elle n'est pas conforme et les retourne aux SGx ;
- elle apure l'exemplaire bleu du BC reçu en y reportant la référence de la facture et le classe ;
- elle s'assure, conformément aux principes comptables, de la validité de la facture et de la matérialité des contrôles ;
- elle effectue les contrôles arithmétiques des factures (additions, multiplications) ;
- elle appose le cachet « bon à payer » sur l'original de la facture jugée conforme et valide ;
- elle procède à l'imputation et met cachet S comme « saisie » sur la fiche d'imputation et transcrit les références de la facture ;
- elle joint une copie de la fiche d'imputation et les classe dans le classeur des achats ;
- elle neutralise l'original du BC par un « barrement » ;
- elle transmet, au Service Financier, le dossier (facture, BC, BL, bon de réception) pour traitement et règlement.

### **5.4. Description de procédure de gestion de règlement des factures**

- le service financier procède aux contrôles nécessaires et retourne systématiquement aux SGx toute facture non conforme ;
- l'agent établit l'ordre de paiement (OP) et visé par le Chef de SF ;



- il le soumet à la signature de la Directrice Financière et Comptable, du CG et du DG ;
- secrétaire transmet l'OP signé avec l'ensemble du dossier au trésorier ;
- le trésorier procède au dépouillement du dossier après vérification ;
- il affecte à la caissière les factures émanant de personnes physiques d'un montant inférieur à 50000 FCFA pour paiement en espèces ;
- la caissière neutralise l'original de la facture en y apposant la mention « Payé le » et procède au paiement par caisse ;
- le trésorier prépare, avant la date de l'échéance, pour les factures payables par chèque ;
- il y adjoint tous les documents justificatifs ;
- il neutralise l'original de la facture en y opposant la mention « Payé le » ;
- le trésorier soumet le chèque à la signature de deux signataires (le secrétaire générale et la DFC) ;
- il transmet le chèque signé et le dossier à la caissière ;
- la caissière enregistre les chèques dans un registre des chèques signés ;
- elle remet les chèques aux fournisseurs après présentation d'une pièce d'identité, signature de la quittance de paiement et apposition du cachet de l'entreprise ;
- elle transmet ensuite le feuillet vert de la quittance de paiement au trésorier et le feuillet jaune plus le talon du chèque plus l'original de la facture réglée à la comptabilité ;
- la comptabilité procède à l'analyse du compte et à l'enregistrement pour les factures réglées qui lui sont transmises ;
- elle classe l'ensemble des pièces justificatives du règlement.

#### **5.5. Description de procédure de gestion de suivi des comptes fournisseurs**

- la comptabilité analyse et justifie, sur demande, les comptes fournisseurs ;
- elle transmet ces documents à la DFC.

#### **5.6. Description de procédure de gestion d'évaluation et comptabilisation en fin d'année des réceptions non facturées**

- la comptabilité inventorie les livraisons non facturées, en fin d'année ;

- elle évalue le montant des factures à recevoir et procède à la passation des écritures de régularisation ;
- elle analyse également tous les contrats en cours afin de déterminer les charges à payer et celles payées d'avance ;
- le DG et la DAF identifient, en rapport avec les services de l'avocat du CESAG, les litiges en cours et les conséquences éventuelles ;
- la comptabilité traduit tout risque éventuel dans les comptes et procède aux régularisations nécessaires ;
- ensuite, une commission est mise en place pour toute sortie des immobilisations corporelles du patrimoine ;
- elle est constituée de l'auditeur interne, du chef des services généraux, du gestionnaire des immobilisations et l'assistante ;
- enfin, le DG approuve toute sortie.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de décrire le dispositif du contrôle interne qui est doté d'un manuel de procédures d'achat sur commande. Nous avons constatés que les procédures d'acquisitions des biens sont les mêmes pour les immobilisations. Cette description narrative a été soumise au contrôle du Chef des Services Généraux. Après cette étape, nous allons auditer le processus de la gestion des immobilisations corporelles.

## **Chapitre 6 : Audit du processus de la gestion des immobilisations corporelles du CESAG**

Ce chapitre nous permet de réaliser notre test si les procédures de gestion sont bien connues et appliquées, d'identifier les risques. Nous faisons d'abord une prise de connaissance générale, l'identification et l'évaluation des risques, l'évaluation du contrôle interne et la formulation de recommandations.

### **6.1. Prise de connaissance générale**

La prise de connaissances du CESAG consiste à comprendre son environnement, son organisation, son fonctionnement. En un mot, c'est de savoir tout ce que le CESAG met en œuvre particulièrement dans la réussite de cette gestion.

Cependant, nous nous sommes entretenus avec le chef des services généraux, le chef du service financier, le contrôleur de gestion, le chargé des immobilisations, le chef comptable et l'auditeur interne. Les documents mis à notre disposition sont : le rapport d'activité 2009, les procédures d'appel d'offres et d'achats par commande, le budget de 2008 à 2010, le règlement intérieur, l'organigramme. Par contre, nous n'avons pas pu avoir le rapport de l'auditeur interne et du commissaire aux comptes pour mesure de confidentialité. Cette collecte des données nous a permis la présentation du CESAG au chapitre 4 et la description des procédures de la gestion des immobilisations corporelles. Au cours de cet entretien nous avons eu l'occasion de connaître les attributions de chacun et de comprendre les procédures existantes. Notons que ces procédures d'achat par commande existant datent depuis 2002, qu'elles ne sont pas actualisées et adaptées à la gestion des immobilisations.

### **6.2. Identification et évaluation de dispositifs des risques**

Au regard des prises de connaissance générale, nous effectuons une étude du processus de gestion des immobilisations. Cette étude consiste à l'identification des risques concernant ce processus et nous allons le découper en tâches élémentaires. Pour effectuer ce travail, nous avons besoin d'un tableau de risques où nous déterminons les étapes, les tâches découpées, les objectifs, les risques opérationnels. Ensuite, nous allons les évaluer, examiner les dispositifs de contrôle interne. Cette évaluation permet de mesurer l'impact

de ceux-ci. C'est un tableau qui présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés ; il permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

Notre critère d'évaluation des dispositifs du contrôle interne mis en place est fonction des tests d'existence et de permanence, de la grille de séparation des tâches et du questionnaire de contrôle interne. Cette évaluation est structurée de la manière suivante :

- très catastrophique : dispositif de contrôle inexistant, ou non appliqué et la tâche est exécutée et contrôlée par la même personne ;
- catastrophique : dispositif de contrôle existant mais faiblement appliqué et la tâche est contrôlée par une personne sous la responsabilité de l'exécutant ;
- moyenne : dispositif de contrôle existant et appliqué, dont la tâche est exécutée par une seule personne et contrôlée par au moins son chef hiérarchique ou un autre service ;
- maîtrisée : dispositif de contrôle existant et appliqué, dont la tâche est exécutée par une personne et contrôlée par au moins son chef hiérarchique et un autre service ;
- très maîtrisée: dispositif de contrôle existant, l'exécution engage au moins deux services et le contrôle de deux autres services.

#### **6.2.1. Identification des risques liés aux procédures de gestion de l'engagement des dépenses**

Les risques liés aux procédures de gestion de l'engagement des dépenses des immobilisations sont recensés dans le tableau suivant:

**Tableau 3: Identification des risques liés au sous processus de l'engagement des dépenses.**

Etapes	Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositifs de maîtrise
Budgetisation	Procédure budgétaire	S'assurer de l'existence des procédures écrites	1- prévision subjectives	maîtrisé	- mise en place des procédures écrites
	Etudes préalables à l'acquisition	S'assurer de la fixation des objectifs	2- acquisition des biens non rentables	maîtrisé	- mise en place de service études
	Elaboration du budget d'investissement	S'assurer de la satisfaction des besoins des activités	3- acquisition des biens non satisfaisants	maîtrisé	- élaboration du budget d'en bas et détaillé
	Suivi budgétaire	S'assurer du suivi des engagements	4- investissements au détriment des objectifs réels	moyen	- suivi des écarts, reporting régulier
Sélection des fournisseurs et Passation des commandes	Elaboration du plan d'investissement à LT, MT et CT	S'assurer du plan d'action	5- non réalisation des objectifs stratégiques	catastrophe	- connaissances des objectifs stratégiques
	Etablissement de DA	S'assurer des procédures d'acquisitions des immobilisations corporelles	6- réalisations des investissements non souhaités	Très maîtrisé	- procédures écrites
			7- dépassement budgétaire	maîtrisé	- désignation des responsables par la DG pour l'approbation

Etapes	Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositifs de maîtrise
			8- déséquilibre financier	maîtrisé	- interdiction des commandes directes par les responsables
	Choix restreint/lancement AO	S'assurer des procédures d'acquisitions des immobilisations par choix restreint/AO	9- Mauvais choix des fournisseurs	catastrophique	- description claire des procédures appliquées
			10- fraude	catastrophique	
	Etablissement des BC	S'assurer de l'application des procédures	11- commandes irrégulières	moyen	- contrôle des BC par les responsables
			12- commandes onéreuses	moyen	- BC pré numérotés - Procédures de sélection des fournisseurs

Source : Nous-mêmes

### 6.2.2. Identification des risques liés aux procédures de gestion de réception des articles

Les procédures de réception sont décrites et concernent les biens d'investissements. Au regard de l'importance du budget alloué aux immobilisations, les réceptions s'effectuent par un comité de réception.

**Tableau 4: Identification des risques liés au processus de réception des articles**

Étapes	Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositif de maîtrise
Réception	Réception des immobilisations corporelles	S'assurer que les immobilisations livrées ont fait l'objet d'une commande et que ces réceptions sont conformes aux commandes	13- réception frauduleuse au détriment du CESAG, livraisons non reçues ou non conformes	moyen	- Contrôle du BL et BC, vérification des biens réceptionnés

Source : Nous-mêmes

### 6.2.3. Identification des risques liés aux procédures de gestion de réception, contrôle et comptabilisation des factures

Les contrôles des réceptions se font conformément aux procédures d'achats par commande (se munir du BC, valider le BL, etc...), ce qui permet l'efficacité du dispositif en place. Après réception, toute immobilisation est identifiée par un numéro d'immatriculation. Les risques liés de la réception jusqu'à la comptabilisation des factures sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 5: Identification des risques liés au sous processus de réception, contrôle et comptabilisation des factures**

Etapes	Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositif de maîtrise
Réception, contrôle et comptabilisation des factures	Information des réceptions au comptable et gestionnaire des immobilisations	S'assurer que les agents de la comptabilité et celui qui tient le fichier sont informés des réceptions	14- Irrégularité de l'information du fichier 15- Non réclamation de facture	moyen	- envoi des copies de BL et de PV de réception à la comptabilité et au gestionnaire des immobilisations
	Réception des factures fournisseurs	S'assurer de la régularité des factures fournisseurs	16- approbation et paiement des factures erronées 17- comptabilisation tardive des factures	maîtrisé  moyen	- enregistrement des factures reçues ; - rapprochement facture avec BC et BL ou PV de réception - contrôle arithmétique des montants



Etapas	Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositif de maîtrise
	Immatriculation et marquage des immobilisations	S'assurer d'une affectation rapide à l'immobilisation d'un numéro et de l'inscription de ce numéro de manière indélébile sur l'immobilisation elle-même	18- rapprochement difficile des données du fichier d'immobilisation avec les données de l'inventaire physique 19- Perte de maîtrise des immobilisations 20- de non individualisation des immobilisations	maîtrisé  maîtrisé  maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier l'immobilisation selon sa nature ;</li> <li>- marquage sans manipulations importantes</li> </ul>
	Affectation des immobilisations corporelles	S'assurer d'une affectation rapide des immobilisations réceptionnées et d'une identification systématique de ces utilisateurs	21- suivi incorrect dans le patrimoine de l'entreprise	catastrophique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en service immédiate et faire l'objet d'une affectation</li> </ul>
	Différenciation des dépenses d'équipement et d'exploitation	S'assurer des critères de différenciation entre immobilisation corporelle et bien d'exploitation	22- confusion comptable entre dépense d'immobilisation et celle d'exploitation	catastrophique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- application des normes et principes comptables ;</li> <li>- description dans les procédures</li> </ul>

Source : Nous-mêmes

#### **6.2.4. Identification des risques liés au sous processus de protection et de maintenance**

Pour la maintenance des immobilisations, le CESAG a signé un contrat avec un service d'entretien qui s'occupe de tous équipements.

De même pour la protection, le gardiennage et le nettoyage ainsi que l'assurance des véhicules, un contrat existe aussi. Les risques identifiés figurent dans le tableau N°6.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 6: Identification des risques liés au sous processus de protection et de maintenance des immobilisations corporelles.**

Etapes	Tâches	Objectif du contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositif de maîtrise
Protection et maintenance	Entretien du matériel	S'assurer que les immobilisations font l'objet d'entretien régulier	23- détérioration prématurée 24- panne 25- Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	très maîtrisé  maîtrisé  maîtrisé	- procédure d'entretien et maintenance
	Sécurité des immobilisations	S'assurer de la protection physique et de la couverture par une police d'assurance	26- usage des matériels par des personnes non autorisés 27- Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	Moyen  moyen	- respect des lois et règlements - assurer les immobilisations corporelles - installation de sécurité incendie - contrat de gardiennage

Source : Nous-mêmes

### 6.2.5. Identification des risques liés au sous processus de cession, de destruction et de mise en rebut des immobilisations corporelles

Le CESAG veille sur leur sortie de son patrimoine. Les cessions sont autorisées par le DG. Les risques identifiés figurent dans le tableau N°7.

**Tableau 7: Identification des risques liés au sous processus de cession, de destruction et de mise en rebut des immobilisations corporelles**

Etapes	Tâches	Objectif du contrôle interne	Risques encourus	Evaluation du risque	Dispositif de maîtrise
Cession ou mise en rebut	Cession ou mise en rebut des immobilisations corporelles	S'assurer de l'application des critères précis de cession, destruction, etc....	28- détournement 29- Cession de biens non autorisés	catastrophique  catastrophique	- désignation des responsables à autoriser les cessions  - procédure de cession et de mise en rebut

Source : Nous-mêmes

### **6.3. Evaluation du contrôle interne**

Comme nous avons déjà décrit les procédures existantes, appliquées à l'immobilisation corporelle, nous les évaluons à travers l'établissement d'une grille de séparation des tâches et la réalisation des tests d'existence et de permanence.

#### **6.3.1. Tests d'existence et de permanence**

Pour nous assurer de l'exécution correcte des tâches du processus immobilisation corporelle, nous avons effectué un contrôle à partir d'un échantillon de trente (30) factures à la comptabilité.

##### **6.3.1.1. Choix de l'échantillon**

Les contrôles sont faits sur un échantillon de trente (30) factures de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 31 décembre 2009. Nous avons choisi trois dossiers d'achat d'immobilisation corporelle au maximum à chaque mois sur un total de soixante douze dossiers qui ont fait l'objet de vérification durant la période de l'étude.

##### **6.3.1.2. Déroulement du contrôle**

Les contrôles ont consisté à vérifier

- l'existence de l'exactitude des pièces justificatives ;
- la permanence de l'exactitude des pièces justificatives;
- de l'exactitude de la comptabilisation (celle des voitures de tourisme et des biens cédés) ;
- de l'existence du fichier d'immobilisation.

Nous avons utilisé deux signes pour indiquer que le contrôle est satisfaisant ou non satisfaisant qui sont :

- ok signifie contrôle satisfaisant ;
- N Vu signifie contrôle non satisfaisant.

Le tableau suivant récapitule le résultat des tests d'existence et de permanence des immobilisations corporelles.

**Tableau 8: Résultat des tests d'existence et de permanence du processus de la gestion des immobilisations corporelles**

Bon de commande			Bon de livraison	Facture (pro formas)	Facture HTVA	Visa du DG sur le BC	Annulation de la facture par mention « PAYE »	Comptabilisation	Fichier d'immobilisation
Date	N°	Libellé							
02/01/09	4734	Ordinateur	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
07/01/09	4738	Fauteuil	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
30/01/09	4785	Divers mobiliers	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
09/02/09	4608	Ordinateur	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
24/02/09	4845	Divers mobiliers bur	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
26/02/09	4856	Mobiliers	ok	ok	ok	ok	N Vu	ok	N Vu
11/03/09	4877	Coin de table	ok	ok	ok	ok	ok	N Vu	ok
19/03/09	4888	Matelas orthopédique	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
24/03/09	4901	Poste téléphonique	ok	ok	ok	ok	N Vu	ok	ok
01/04/09	4912	Réseau wifi	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
16/04/09	4936	Photocopieur IR 3225	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
14/05/09	4998	Douchette Datalogic	ok	ok	ok	ok	N Vu	ok	ok
02/06/09	5034	Climatiseur Samsung	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
17/06/09	5055	Téléphone Alcatel	ok	ok	ok	ok	N Vu	ok	ok
26/06/09	5076	Climatiseur split	ok	ok	ok	ok	N Vu	ok	ok
02/07/09	5096	Climatiseur split	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

13/07/09	5125	Chaise secrétaire	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
24/07/09	5158	Imprimante HP	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
04/08/09	5182	Climatiseur	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
18/08/09	5211	Appareil à gaufrage	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
24/08/09	5232	Bac à sable plus pelle	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
11/09/09	5259	Photocopieur canon	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
23/09/09	5276	Frigo Bar Samsung	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
30/09/09	5290	Scanner	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
01/10/09	5292	Climatiseur split	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
15/10/09	5325	Climatiseur split	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
04/11/09	5371	Climatiseurs	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
06/11/09	5376	Copieur Canon PCD	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
01/12/09	5439	Chauffe eau solaire	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
10/12/09	5448	Serveur DELL	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

Source : Nous-mêmes

Cependant, nous évoquons les constats à partir du résultat des tests d'existence et de permanence :

- la mention « PAYE » ne figure pas sur certaines factures dont les numéros de leur BC sont : N°4856, N°4901, N°4998, N°5055, N°5076 ;
- aucune trace sur le grand livre de la comptabilité l'achat du matériel coin de table du numéro de BC N°4877 ;
- le mobilier du numéro de BC N°4856 ne figure pas aussi sur le fichier d'immobilisation ;
- la date d'acquisition figurant sur le fichier d'immobilisation n'est pas conforme avec la date de livraison, souvent c'est la date d'établissement de la facture ;
- la séquence du BC n'est pas respectée à la date du 09/02/09 du N°4608.

### 6.3.2. Le questionnaire de contrôle interne

Le QCI a pour objectif d'identifier les points forts et les points faibles de conception de contrôle interne.

L'annexe N°1 présente les résultats de QCI obtenus, cependant les points forts et points faibles qui se dégagent de cette évaluation sont les suivants :

- les points forts
  - l'engagement des dépenses ;
  - l'établissement du BC ;
  - l'approbation du DG sur chaque demande d'achat ;
  - la livraison faite en présence d'un comité de réception en rapprochant avec le BC ;
  - les factures ne sont enregistrées qu'en faisant le rapprochement avec le BL ;
  - les factures sont vérifiées quant aux montants HTVA ;
  - l'existence des fichiers d'immobilisations ;
  - l'approbation de cession et mises au rebut par le DG avant leur enregistrement ;
  - l'annulation de la facture par la mention « PAYE » ;
  - le contrôle arithmétique des factures (addition, multiplication) ;
  - la signature du contrat avec un service de maintenance ;
  - le suivi des comptes fournisseurs ;



- le service d'avocat pour les litiges en cours et les conséquences éventuelles ;
  - l'acquisition d'un logiciel SARRI 100 ;
  - l'existence d'une personne pour la gestion des immobilisations.
- les points faibles
    - le manuel de procédures achat par commande non actualisé datant depuis 2002 ;
    - le manuel de procédures écrites pour la gestion des immobilisations n'existe pas;
    - l'absence de supervision rigoureuse au niveau de réception ;
    - la non existence des fournisseurs agréés ;
    - le fichier des immobilisations non actualisé ;
    - la procédure décrite de cessions et mises au rebut n'existe pas ;
    - l'inexistence de la mention « apurée » sur certains BC (BC N°4785, BC N°5232, BC N°5055).

### **6.3.3. La grille de séparation des tâches**

Cette grille est présentée à l'annexe 2 et les fonctions sont bien séparées.

## **6.4. Evaluation des risques**

Selon Renard (2006 : 139), le risque se caractérise par la gravité, ou conséquence de l'impact et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. L'évaluation du risque tient compte de ces deux paramètres qui le caractérisent. C'est à partir de ces deux composantes que l'évaluation qualitative des risques peut se faire. Mais pour notre étude nous affectons une cotation suivant l'appréciation de la probabilité et de l'impact que nous allons estimer.

### **6.4.1. Evaluation de la probabilité du risque**

L'évaluation de la probabilité se fait en affectant une cotation de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité (très forte, forte, moyenne, faible, très faible) en appréciant les caractéristiques des dispositifs. Le tableau N°10 présente cette mesure de la probabilité.

**Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité du risque**

Cotation	Probabilité	Description des caractéristiques des dispositifs
5	Très forte	Il est presque certain que le risque se produise
4	Forte	Il y a de bonne chance que le risque se produise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se produise
2	Faible	Il y a peu de chance que le risque se produise
1	Très faible	Il est presque possible que le risque se produira

Source : Nous-mêmes

Cette méthode est présentée dans le tableau N°10 à quatre colonnes. De gauche à droite, la première colonne concerne les risques identifiés, la deuxième concerne la cotation, la troisième le degré de la probabilité et la quatrième les caractéristiques des dispositifs.

**Tableau 10: Probabilité d'occurrence des risques du processus de la gestion des immobilisations corporelles du CESAG**

Risques	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
1. Prévisions subjectives	1	Très faible	Procédures écrites, participation de toutes les directions
2. Acquisition des biens non rentables	2	Faible	Mise en place de service études
3. Acquisition des biens non satisfaisants	2	Faible	Elaboration du budget d'en bas et détaillé
4. Investissement au détriment des objectifs	1	Faible	Suivi des écarts, reporting régulier
5. Non réalisation des objectifs stratégiques	2	Faible	Connaissances des objectifs stratégiques
6. Réalisation des investissements non souhaités	2	Faible	Procédures écrites

Risques	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
7. Dépassement budgétaire	3	moyenne	Autorisation des DA par des agents habilités
8. Déséquilibre financier	3	Moyenne	Contrôle budgétaire en amont
9. Mauvais choix des fournisseurs	2	Faible	Implication des organes et des personnes dans les activités d'AO
10. Fraude	2	Faible	Implication des organes et des personnes dans les activités
11. Commandes irrégulières	2	faible	Contrôle des BC par les responsables, BC pré-numérotés
12. Commandes onéreuses	2	faible	Contrôle des BC par les responsables
13. Réception frauduleuse au détriment de l'entreprise	2	Faible	Commission de réception composé de
14. Irrégularité de l'information du fichier	5	Très forte	Tenu du fichier par la comptabilité
15. Non réclamation des factures	2	faible	Réception des factures par la comptabilité
16. Approbation et paiement des factures erronées	2	Faible	Contrôle systématique des factures fournisseurs par le DG
17. Comptabilisation tardive des factures	3	Moyenne	Réception des factures pour contrôle par le DAF
18. Rapprochement difficile des données du fichier avec celles de l'inventaire physique	2	Faible	Contrôle systématique des données par le gestionnaire des immobilisations

Risques	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
19. Perte de maîtrise des immobilisations	2	Faible	Marquage dès réception par le Chef SGx
20. Non individualisation des immobilisations	3	Moyenne	Suivi par le Chef SGx
21. Suivi incorrect dans le patrimoine de l'entreprise	3	Moyenne	Service de maintenance
22. Confusion comptable entre dépense d'immobilisation et celle d'exploitation	1	Très faible	Proposition d'écriture de comptabilisation par le comptable, vérification et approbation conformément par le chef comptable
23. Détérioration prématurée des immobilisations corporelles	3	Moyenne	Service de maintenance
24. Panne	3	Moyenne	Service de maintenance
25. Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	2	Faible	Entretiens périodiques
26. Usage du matériel par des personnes non autorisées	2	Faible	Règlement intérieur, contrat de gardiennage de tout accès au siège
27. Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	2	Faible	Contrat de gardiennage, achat du matériel informatique avec garantie, incendie, etc.
28. Détournement	1	Faible	Prévision budgétaire des produits de cessions procédures écrites de cession
29. Cession des biens non autorisés	1	Très faible	Cession autorisée par le DG

Source : Nous-mêmes

Après la mesure de la probabilité, nous allons passer à celle de l'impact du risque

#### 6.4.2. Evaluation de l'impact du risque

Cette évaluation est faite en général de façon qualitative, en affectant une cotation allant de 1 à 5. Elle est présentée dans le tableau N°12.

**Tableau 11: Evaluation de l'impact du risque**

Cote	Impact	Description
5	Catastrophique	Destructions très coûteuse du patrimoine, perte élevée de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, efficacité et efficience déplorables des opérations
4	Critique	Destructions très coûteuse du patrimoine, perte très considérable de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, exécution catastrophique des opérations
3	Significative	Pertes modérées du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, perte modérée de l'efficacité et efficience des opérations
2	Mineure	Perte négligeable du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, et sur l'optimisation des opérations
1	Insignifiante	Impact insignifiant sur le patrimoine, perte non considérable de la fiabilité et de l'intégrité de l'information

Source : nous-même

Ainsi, l'impact du risque du processus des immobilisations corporelles du CESAG est présenté dans le tableau N°13 ci-dessous.

**Tableau 12: Impact du risque du processus des immobilisations corporelles du CESAG**

Risques	Cote	Impact	Descriptions des conséquences
1. Prévisions subjectives	1	Insignifiant	Impact insignifiant sur le patrimoine, perte non considérable de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, impact insignifiant sur l'optimisation des opérations
2. Acquisition des biens non rentables	2	Mineure	Perte négligeable du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, impact négligeable sur l'optimisation des opérations
3. Acquisition des biens non satisfaisants	2	Mineure	Perte négligeable du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, impact négligeable sur l'optimisation des opérations
4. Investissement au détriment des objectifs	1	Insignifiant	Impact insignifiant sur le patrimoine, perte non considérable de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, impact insignifiant sur l'optimisation des opérations
5. Non réalisation des objectifs stratégiques	2	Mineure	Perte négligeable du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, impact négligeable sur l'optimisation des opérations
6. Réalisation des investissements non souhaités	2	Mineure	Perte négligeable du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, impact négligeable sur l'optimisation des opérations
7. Dépassement budgétaire	3	Significative	Pertes modérées du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, perte modérée de l'efficacité et efficience des opérations
8. Déséquilibre financier	3	Significative	Pertes modérées du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, perte modérée de l'efficacité et efficience des opérations
9. Mauvais choix des fournisseurs	5	Catastrophique	Destructions très coûteuse du patrimoine, perte élevée de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, efficacité et efficience déplorables des opérations

Risques	Cote	Impact	Descriptions des conséquences
10. Fraude	5	Catastrophique	Destructions très coûteuse du patrimoine, perte élevée de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, non respect des lois et règlements, efficacité et efficience déplorables des opérations
11. Commandes irrégulières	2	Mineure	Pertes financières négligeables, excès des biens, fiabilité de l'information négligeable.
12. Commandes onéreuses	2	Mineure	Perte négligeable du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, impact négligeable sur l'optimisation des opérations
13. Réception frauduleuse au détriment de l'entreprise	4	Critique	Pertes des biens matériels commandés, pertes financières, évaluation erronée de l'actif du bilan, non réalisation des opérations ayant pour outils de biens faisant l'objet de la fraude.
14. Irrégularité de l'information du fichier	3	Significative	Fichier d'immobilisations corporelles non à jour, pas de tenue d'inventaire permanent, inefficacité des opérations.
15. Non réclamation des factures	2	Mineure	Information financière non fiable.
16. Approbation et paiement des factures erronées	3	Significative	Perte financière due au paiement des factures fictives, irrégularité des documents financiers.
17. Comptabilisation tardive des factures	3	Significative	Pertes financières, retard de la production de l'information financière, pénalité pour non présentation des états financiers dans les délais.
18. Rapprochement difficile des données du fichier avec celles de l'inventaire physique	2	Mineure	Difficulté de retrouver des biens amortis du patrimoine.
19. Perte de maîtrise des immobilisations	2	Mineure	Information comptable non fiable.
20. Non individualisation des immobilisations	2	Mineure	Information comptable non fiable, patrimoine mal évalué.

Risques	Cote	Impact	Descriptions des conséquences
21. Suivi incorrect dans le patrimoine de l'entreprise	3	Significative	Information comptable non fiable, patrimoine mal évalué.
22. Confusion comptable entre dépense d'immobilisation et celle d'exploitation	2	Significative	Information financière non fiable pour résultat comptable faussé, pénalités pour non respect des lois pour déclaration de faux résultat comptable.
23. Détérioration prématurée des immobilisations corporelles	4	Critique	Pertes financières, pertes des biens de l'actif, non optimisation des opérations.
24. Panne	3	Significative	Pertes financières, rendement insuffisant, non optimisation des opérations.
25. Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	2	Mineure	Engagements fréquents des dépenses pour les mêmes biens, enfreints à des dépenses d'autres rubriques.
26. Usage du matériel par des personnes non autorisées	2	Mineure	Pertes financières dues aux pannes causées, sabotage du matériel de l'entreprise, non optimisation des opérations.
27. Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	5	Catastrophique	Lourdes pertes financières, diminution de la valeur patrimoine de l'entreprise, non réalisation des opérations.
28. Détournement	4	Critique	Pertes financières critiques, diminution des biens du patrimoine.
29. Cession des biens non autorisés	1	Insignifiant	Pertes financières insignifiantes, fiabilité négligeable de l'information financière, mauvaise exécution des opérations de cessions.

Source : nous-mêmes

## 6.5. Recommandations

Les risques opérationnels (14, 9, 18,28 et 29) dus aux points faibles des dispositifs de maîtrise du processus immobilisation du CESAG vont faire l'objet de recommandations. Ces recommandations permettent au CESAG d'atteindre ses objectifs.



### **6.5.1. Recommandation relative à la tenue du fichier des immobilisations corporelles**

La tenue du fichier fait l'objet du risque « 14-Irrégularité de l'information du fichier » ; nous recommandons au CSGx de la mise en place d'un fichier d'immobilisations corporelles portant le maximum des rubriques est importante pour leur bon suivi.

### **6.5.2. Recommandation relative au choix des fournisseurs**

Le manque de fichier fournisseurs fait l'objet du risque « 9-mauvais choix des fournisseurs ». La connaissance des fournisseurs est importante pour l'acquisition des immobilisations corporelles de bonne qualité et dans les délais. Nous recommandons à la direction de disposer d'un fichier fournisseur contenant les informations importantes sur chaque fournisseur (le NINEA, la sécurité sociale, etc.).

### **6.5.3. Recommandation relative à l'affectation des immobilisations corporelles**

L'affectation des immobilisations corporelles fait l'objet du risque « 18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles ». Lorsque celles-ci affectées dans différents lieux de service ne sont pas codifiées, des incertitudes demeurent au niveau de la rubrique comptable. Donc, nous recommandons au Gestionnaire des immobilisations de faire la codification à leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise doit être faite, et toutes les anciennes immobilisations corporelles doivent être recensées et codifiées soit au moment de l'inventaire physique. Dans la rubrique comptable il faut tenir compte de cette codification, pour bien évaluer les amortissements des immobilisations corporelles.

### **6.5.4. Recommandation relative à la cession et aux mises en rebut**

La cession et les mises au rebut font l'objet du risque « 28-29-détournement et cession des biens non autorisés ». Nous recommandons au DG du CESAG de mettre en place une procédure écrite afin de maîtriser le risque de déphasage entre le support extra-comptable et les existants physiques à une date donnée. Lorsque les immobilisations corporelles sortent du patrimoine de l'entreprise, il doit y avoir des procédures écrites et approuvées par une personne habilitée.

## **Conclusion**

Ce chapitre a permis de mettre l'audit du processus de la gestion des immobilisations corporelles du CESAG. Nous avons procédé suivant le modèle d'analyse pour réaliser ce travail. Les risques ont été identifiés à chaque tâche et évalués par rapport au dispositif de maîtrise existant. Enfin, nous avons formulé des recommandations à chaque risque important.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Conclusion de la deuxième de la partie

L'obtention du stage au CESAG a permis de faire une présentation brève sur les missions, l'historique et les domaines d'activités. Lors de cette présentation, il ressort que le CESAG est une école de formation sous-régionale non seulement pour les cadres des pays membres de l'UEMOA, mais aussi pour l'Afrique et le monde.

Après, nous avons décrit les procédures existantes et découpé en tâches pour mieux identifier et évaluer les risques liés à ce dispositif. Au regard de l'importance des risques identifiés et des points faibles dispositifs constatés lors de nos contrôles, les recommandations ont été formulées à l'endroit de la direction du CESAG pour accéder à une gestion saine.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

L'achèvement de ce mémoire a été le fruit d'un énorme travail et de sacrifices. Notre recherche, nous a permis de mieux appréhender la gestion des immobilisations corporelles au sein du CESAG.

Au niveau de services généraux, la visite des lieux et des différents entretiens que nous avons effectué avec les responsables, nous ont permis de comprendre le fonctionnement de cette structure.

Cette étude, nous a permis de noter, la part importante qu'occupent les immobilisations corporelles et toute sa particularité. Il n'est plus nécessaire de rappeler la place importante qu'elles occupent dans un établissement de formation en général, mais surtout au sein du CESAG.

Suite à la multiplication et à la diversification des risques sur les immobilisations corporelles, leur prévention ne devient pas seulement essentielle, mais s'impose comme une pratique de gestion courante pour assurer la pérennité de l'assurance.

Conscient de cela, le Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables, la Compagnie Nationale des commissaires aux Comptes et la conférence générale des tribunaux de commerce de France, ont mis en place des CIP (Centres d'Information sur la Prévention), afin d'aider les chefs d'entreprise à prévenir les risques.

L'objectif abordé en problématique a été atteint, car dans la première partie nous avons établi la méthodologie qui a été mise en pratique dans la deuxième partie de notre étude, ce qui a permis la réalisation des objectifs spécifiques.

Cependant pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas eu accès au rapport d'audit interne et à celui du Commissaire aux comptes pour exploitation.

Nous terminons la réalisation de ce document en espérant que les résultats serviront à contribuer de façon notable à l'amélioration de la gestion des immobilisations corporelles du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Annexe 1: Questionnaires de contrôle interne**

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : immobilisations corporelles	Gestion des	Folio n°1	
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :				
S'assurer de l'établissement du budget et de l'expression interne des besoins.				
Questionnaires	Réponses			Observations
	oui	Non	NA	
1. Y a –t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ?	X			
2. Y a –t-il des budgets d'investissements ?	X			
3. Existe t-il des fichiers d'immobilisations ?	X			
4. Les imputations en immobilisations sont elles contrôlées par une personne indépendante ?	X			
5. Y a-t-il une nomenclature des immobilisations ?	X			
6. Y a t-il un critère de destination entre les immobilisations et les frais généraux ?	X			
7. Y a-t-il une politique d'amortissement ?  Si oui, est elle fondée sur une estimation réaliste de la durée normale d'utilisation des immobilisations	X			A actualiser
8. Y a t-il une procédure pour la cession ou la mise au rebut?		X		
9. Les cessions et destructions :	X			

a) font-elles l'objet d'autorisation ? b) sont-elles communiquées sans délai à la comptabilité ?				
10. Cessions et rebuts sont-ils approuvés par la direction ?	X			
11. Les règles d'évaluation des immobilisations produites par l'entreprise sont elles : a) conformes aux principes b) vérifiées par une personne indépendante ?	X			
12. Les immobilisations sont elles suffisamment assurées ?	X			
13. La comptabilisation des immobilisations et amortissements est-elle à jour ?	X			



QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion des immobilisations corporelles			Folio n°1
<b>OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :</b>  S'assurer que tous les acquisitions et les cessions d'immobilisations, ainsi que les amortissements correspondants sont saisis et enregistrés (exhaustivité).				
Questionnaires	Réponses			Observations
	oui	Non	NA	
14. Toutes les acquisitions reçues sont-elles enregistrées :  a) sur des documents standards ?  b) pré- numérotés ?	X			
15. Toutes les cessions, et les amortissements correspondants sont-ils enregistrés :  a) sur des documents standards ?  b) pré- numérotés ?	X			
16. Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des documents de support comptable ?		X		Divers fournisseurs
17. Le service comptable tient-il un registre des réceptions pour lequel les factures n'ont pas été reçues ?	X			
18. le gestionnaire des immobilisations fait-il régulièrement des inventaires des immobilisations ?	X			
19. l'inventaire est-il rapproché des fichiers des immobilisations ?	X			
20. les cessions et mises au rebut sont – elles accompagnées de factures de vente ou d'avis de destruction ?	X			
21. le service comptable adopte – il une politique d'amortissement ? Si, oui, elle fondée sur une estimation réaliste de la durée normale d'utilisation des immobilisations ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : Gestion des immobilisations corporelles	Folio n°1		
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :				
S'assurer que toutes les factures enregistrées correspondent à des acquisitions réelles (réalité)				
Questionnaires	Réponses			Observations
	oui	Non	NA	
22. Les factures reçues ne peuvent-elles être enregistrées que si elles sont rapprochées d'un bon de réception ?	X			
23. Les bons de réception, retour ou réclamation sont-ils accrochés aux factures pour éviter leur utilisation multiple ?	X			
24. Les factures enregistrées sont-elles annulées pour éviter leur enregistrement multiple ?	X			
25. Les factures sont-elles rapprochées des bons de livraison, et des bons de commande pour éviter les erreurs de facturation ?	X			
26. La liste de fournisseurs autorisés est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?	X			
27. Les opérations diverses relatives aux opérations d'acquisitions sont-elles soumises à autorisation avant enregistrement ?	X			
28. Les opérations de cession et mises au rebut sont-elles approuvées par les directions avant enregistrement ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus : immobilisations corporelles	Gestion des	Folio n°1	
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :				
S'assurer que tous les achats enregistrés sont correctement évalués (évaluation)				
Questionnaires	Réponses			Observations
	oui	Non	NA	
1. les factures sont-elles vérifiées quant aux :  -Quantités  -Prix unitaires ?  -TVA ?	X			Exonération de TVA
2. les immobilisations détenues par des tiers sont-elles régulièrement contrôlées ?			X	
3. La comptabilisation des immobilisations et amortissements est-elle à jour ?	X			
4. Les bons de commandes non honorés sont-ils :  a) chiffrés ?  b) totalisés ?  pour évaluer l'engagement de la société.	X			
5. Les calculs des factures et sont-ils vérifiés ?	X			

**Annexe 2 : Grilles de séparation des tâches**

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	DE	Processus : Gestion des immobilisations corporelles		Folio N°									
		PERSONNEL CONCERNE											
TÂCHES	NATURE	DG/SG	CA	S Dem	SGx	Trésorier	DAF	SF	AgentCompt	Chef compta	Com de récp	Gest immo	
Notification du budget	A	X											
Approbation du budget	A		X										
Expression de besoin	EX			X									
Choix du fournisseur	A	X											
Approbation des Demandes d'Achats	A	X											
Etablissement du BC	EX				X								
Autorisation du BC	A	X											
Imputation budgétaire	EX							X					
Réception des commandes	EX										X		
Comparaison bon réception/facture	C			X	X								
Bon à payer	EX								X				
Comptabilisation de la facture	EN								X				
Vérification imputation comptable	C									X			
Préparation des chèques	EX					X							
Signature des chèques	A	X					X						
Fichier des	EX											X	

immobilisations													
Inventaire des immo	EX												X
Amortissements	EX							X					
Cession	A	X											

Source : Résultats de l'observation et des entretiens

Les résultats montrent que la séparation des tâches est bien assurée.

Référence	Personnel concerné
DG	Directeur Général
CA	Conseil d'Administration
S Dem	Service Demandeur
SG	Secrétaire Générale
SGx	Services Généraux
DAF	Directeur Administratif et Financier
SF	Service Financier
Compt	Comptable
Com de récp	Commission de réception
Gest immo	Gestionnaire des immobilisations

Nature des tâches

**EX** : Exécution

**A** : Autorisation

**C** : Contrôle

**EN** : Enregistrement



**CENTRE AFRICAIN  
D'ETUDES SUPERIEURES  
EN GESTION**  
Boulevard Général De Gaulle  
B.P 3802 - DAKAR  
Tél. : (221) 33 839 73 60  
Fax : (221) 33 821 32 15

**BON DE COMMANDE N° 0006161**

FOURNISSEUR	CONDITION DE LIVRAISON ET DE PAIEMENT
Nom : .....	A livrer à <b>BCEAO - Siège (Cesag)</b>
Adres : .....	Délai de Livraison .....
tel : 33 825 43 44	Mode d'Expédition .....
Votre Réf : facture 5786 du 30/09/2010	Conditions de Paiement : <b>Facture en 3 exemplaires + Original BC + BL</b>

DESIGNATIONS ET CARACTERISTIQUES	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	OBSERVATIONS
location linge de .				

TOTAL HT .....	
TVA .....	
AUTRES TAXES .....	
TOTAL TTC .....	213.750

A Dakar, le 20/10/10

Le Directeur Général

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

1. **AHOANGANSI, Evariste (2006)**, Audit et révision des comptes, aspects internationaux et espace OHADA, édition MONDEXPERT, ABIDJAN ou COTONOU, 729p.
2. **ANGOT, Hugues & al (2004)**, Audit comptable Audit informatique, 3<sup>ème</sup> édition, Editions De Boeck, Bruxelles, 299p.
3. **BARRY, Mamadou (2009)**, Audit Contrôle Interne, les presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, 371p.
4. **BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008)**, Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance, 3<sup>ème</sup> édition, édition ECONOMICA, Paris, 444p.
5. **BERNARD Barthelemy et Courreges, Philippe (2004)**, Gestion des risques, méthodes d'optimisation globale, Edition d'organisation, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 471p.
6. **COLLINS Lionel & Valin Gérard (1992)**, Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 373p.
7. **CONSO, Pierre & HEMICI Farouk (2003)**, L'entreprise en 20 leçons : Stratégie, Gestion, Fonctionnement, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 451p.
8. **COOPERS & Lybrand, (2000)**, la nouvelle pratique du contrôle interne, 5<sup>ème</sup> tirage 2000, éditions d'organisation, Paris, 378p.
9. **ERSA, André (2007)**, Précis comptabilité, SYSCOA, Tome1, Dakar, 236p.
10. **ERSA, André (2007)**, Précis comptabilité, SYSCOA, Tome2, Dakar, 229p
11. **FEISTHAMMEL, Daniel & MASSOT, Pierre (2005)**, Fondamentaux du pilotage de la performance, 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, 203p.
12. **FRIEDERICH, Micheline (2005)**, DECF, DESCF/MSTCF, épreuve 6 Comptabilité approfondie, entraînement et cas corrigés, Edition Foucher, 381p.
13. **GILBERT, Mareschal (2008)**, la cartographie des risques, Afnor, 95p.
14. **HAMZAOU, Mohamed (2008)**, Audit : gestion des risques d'entreprises et contrôle interne, 2<sup>ème</sup> édition, édition PEARSON, Paris, 243p.
15. **HORGREN, Charles & al (2006)**, comptabilité de gestion, 3<sup>ème</sup> édition, Nouveau Horizon, Paris, 461p.
16. **JIMENEZ Christian & al. (2006)**, Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Editions Revue Banque, Paris, 272 p.



17. **LEFEBVRE, Francis (1995)**, Mémento pratique comptable, édition Francis Lefebvre, LEVALLOIS, 1406p.
18. **LEFEBVRE, Francis (2008)**, Audit fiscal, édition Francis Lefebvre, Paris, 631p.
19. **LEMANT Olivier (1995)**, la conduite d'une mission d'audit interne, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 279p.
20. **Lexique de gestion (2005)**, 7<sup>ème</sup> édition, Edition DALLOZ, Paris, 551p.
21. **LOUBERE, Jean-Michel ; PERROTIN, Roger (1997)**, Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat, édition d'organisation, Paris, 246p.
22. **MADERS Henri Pierre & Jean Luc Masselin (2006)**, *Contrôle Interne Des Risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser*, Editions D'organisation, Paris, 261p.
23. **MOREAU Frank (2002)**, Comprendre et gérer les risques : stratégies humains, éthiques informatiques, projets), édition d'organisations, Paris, 222p.
24. **NGUENA Octave Jokung (2008)**, Management de risques, édition ellipses, Paris, 188p.
25. **OBERT, Robert (2004)**, Audit et Commissariat aux comptes aspects internationaux, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 495 p.
26. **OHADA (2002)**, Traité et actes uniformes, commentés et annotés, 2<sup>ème</sup> édition, JURISCOPE, Futuroscope Cedex, Paris, 960p.
27. **PERILHON Pierre (2007)**, La gestion des risques : méthodes MADS MOSAR II, Edition Démos, Paris, 235 p.
28. **RENARD Jacques (2006)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 6<sup>e</sup> édition, édition Organisation, Jouve, Paris, 479 p.
29. **RENARD, Jacques (2010)**, Théorie et pratique de L'AUDIT INTERNE, 7<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 469p.
30. **SAMBE, Oumar & al (2003)**, COMPTABILITE, SYSTEME COMPTABLE OHADA, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055p.
31. **SAMBE, Oumar & al (2009)**, Plan des Comptes et Etats financiers du système comptable OHADA, Editions Comptables et Juridiques, Paris, 73p.
32. **SCHICK, Pierre & al (2002)**, Guide de self-audit, Edition d'organisation, Paris, 217p.

33. **SCHICK, Pierre (2007)**, Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission, édition Dunod, Paris, 217p.
34. **Système comptable OHADA (2001)**, Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises : Problèmes spécifiques, 752p.
35. **VILLALONGA, Christophe (2007)**, L'Audit qualité interne, Manager avec efficacité son processus d'audit, 2<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 197p.
36. **BLANCHARD, Gilles ; VINCENT, André (1999)**, La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance, Edition Hermès, Paris, 231p.
37. **CAVERIVIERE, Patrick (2007)**, Le Guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'Achat, les Editions DEMOS, paris, 159p.

#### Articles

1. Journal officiel de l'Union Européenne, L261/119 du 13/10/2003.
2. Revue française de l'AUDIT INTERNE, 1999, N°147, 46p.
3. VINCENTI Dominique (1999), comment dresser la cartographie des risques, revue française de l'audit interne, N°144.

#### SITES WEBS

1. **Blanquet Jean Marie (2004)**, méthodologie de l'analyse documentaire, <http://www2.acrennes.fr/testscdi/metier/prepconours/Blanquetresume/Blanquet.pf>
2. **HEBBAZI, Ahmed (2008)**, Evaluation du contrôle interne de la logistique, <http://www.scribd.com/3816621/audit-interne-logistique-12-promo>
3. **Etat du patrimoine d'un service public (2005)**, [http://www.u-clermont1.fr/uploads/sfCmsContent/html/168/guide\\_partie7.pdf](http://www.u-clermont1.fr/uploads/sfCmsContent/html/168/guide_partie7.pdf)
4. **FERRARY, Michel (2007 :9)**, le facteur humain comme source de risque opérationnel dans le secteur bancaire, <http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/papier60.pdf>
5. **MOREAU, Jacques (2007)**, l'entreprise est un organisme vivant, [http://www.jmn-moreau.com/pdf/doc\\_230407\\_110240.pdf](http://www.jmn-moreau.com/pdf/doc_230407_110240.pdf)