



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION**

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

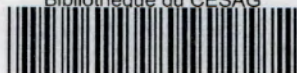


**ELABORATION D'UN MANUEL DE
PROCEDURES : APPLICATION AU CYCLE
ACHATS / FOURNISSEURS DE ESTI S.A**

Présenté par :
MEITE Aminata

**Stagiaire en DESS Audit &
Contrôle de Gestion
15^{ème} Promotion**

Bibliothèque du CESAG



108458

Sous la Direction de :
M. Joël DIOUF
**Directeur Administratif
et Financier de ESTI S.A**

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AO	: Appel d'Offres
Appro	: Approvisionnement
BC	: Bon de Commande
BL	: Bon de Livraison
BR	: Bon de Réception
BTP	: Bâtiments et Travaux Publics
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DA	: Demande d'Approvisionnement
DAF	: Directeur Administratif et Financier
DEX	: Directeur d'Exploitation
DG	: Directeur Général
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PCA	: Président du Conseil d'Administration
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africain
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain
SYSCOHADA	: Système Comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique Du Droit des Affaires.
TC	: Tableau Comparatif
ESTI	: Entreprise Sénégalaise de Travaux Immobiliers
TTC	: Toute Taxe Comprise

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 : Exemple de fiche de tâches.....	18
Tableau 2 : Quelques formes d'appel d'offres.....	34
Tableau 3 : Principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle achat.....	37
Tableau 4 : Forces et faiblesses des différentes formes d'organisations.	42
Tableau 5 : Forces et faiblesses du système.....	744

FIGURES

Figure 1 : Structure simplifiée du manuel	16
Figure 2 : Préparation du projet.....	46
Figure 3 : Schéma général de la démarche d'élaboration du manuel de procédures	50
Figure 4 : Schéma d'élaboration du modèle d'analyse.	55
Figure 5 : Organigramme de la société	63
Figure 6 : Diagramme : Budgétisation et suivi des dépenses.....	96
Figure 7 : Diagramme : Traitement de la demande d'approvisionnement.....	97
Figure 8 : Diagramme : Traitement du bon de commande.....	98
Figure 9 : Diagramme : Traitement de la facture	99
Figure 10 : Diagramme : Comptabilisation (Enregistrement et paiement)	100

TABLE DES MATIERES	
DEDICACE	i
REMERCIEMENT	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
TABLE DES MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE	6
CHAPITRE I : LE MANUEL DES PROCEDURES	8
SECTION 1 : LES PROCEDURES	8
1.1 Définitions	8
1.2- Caractéristiques des procédures	9
SECTION 2 : LE MANUEL DES PROCEDURES.	10
2.1 Définition	10
2.2 Objectifs	11
2.3- Importance du manuel des procédures	12
2.3.1- Dispositif de contrôle interne de l'entreprise.	12
2.3.2- Importance pour l'utilisateur	12
2.3.3- Importance pour l'auditeur	12
2.4- Enjeux du manuel	13
2.4.1- Organisation procédurale	13
2.4.2- Support pédagogique	13
2.4.3- Effet structurant	13
2.4.4- Elément du système de gestion	14
2.5- Fonctions du manuel des procédures	14
2.4- Structure et présentation du manuel des procédures.	15
2.4.1- Forme et fond du manuel	15
2.4.2- Supports de représentation	17
CHAPITRE II : CONTROLE INTERNE	20
SECTION 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE.	20
1.1- Définitions du contrôle interne	21
1.2- Objectifs du contrôle interne	22

1.3-	Dispositifs du contrôle interne	24
1.4-	Evaluation du contrôle interne	24
SECTION 2 : CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU CYCLE ACHAT		26
2.1-	Définition de la fonction achat	26
2.2-	Objectifs du cycle achat	27
2.3-	Méthodes et procédures d'achats	27
2.3.1-	<i>Achat par commande</i>	27
2.3.2-	<i>Achat direct</i>	32
2.3.3-	<i>Achat par appel d'offre</i>	33
2.4-	Objectifs généraux du contrôle interne du cycle achats / fournisseurs	36
2.5-	Moyens du cycle achat	38
2.5.1-	<i>Moyens humains</i>	38
2.5.2-	<i>Moyens techniques</i>	39
SECTION 3 : ORGANISATION DU CYCLE ACHAT		39
3.1-	Intervenants dans le processus achats	40
3.2-	Positionnement de la fonction achat	41
3.2.1-	<i>Rattachement à la Direction Générale</i>	41
3.2.2-	<i>Rattachement à la direction technique</i>	41
3.2.3-	<i>Rattachement à la logistique</i>	41
3.2.4-	<i>Rattachement à la direction financière</i>	41
3.3-	Centralisation, centralisation partielle, décentralisation des achats	42
3.4-	Rôle du service achat	43
3.4.1-	<i>Rôle fonctionnel</i>	43
3.4.2-	<i>Rôle opérationnel</i>	43
CHAPITRE III : DEMARCHE D'ELABORATION DU		45
MANUEL DES PROCEDURES		45
SECTION 1 : PROJET DU MANUEL DES PROCEDURES		45
SECTION 2 : DEMARCHE D'ELABORATION DU MANUEL DES		
PROCEDURES		46
2.1-	Méthode générale d'élaboration d'une procédure	46
2.2-	Recensement des supports	47
2.3-	Synthèse et validation des avant projets	47
2.4-	Rédaction	47
2.5-	Vulgarisation	48

2.6-Procédures de mise à jour	49
3.1- Elaboration du modèle d'analyse.....	51
3.1.1- <i>Prise de connaissance de l'entreprise.</i>	51
3.1.2- <i>Evaluation du contrôle interne</i>	51
3.2- Techniques et outils de collecte des données.....	52
DEUXIME PARTIE: ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU	
CYCLE ACHATS/FOURNISSEURS	58
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE ESTI	60
SECTION 1 : FONCTIONNEMENT DE LA SOCIETE.....	60
1.1- Activités et missions	60
1.2- Marchés	61
1.3- Programmes de logements.....	61
1.4- Organisation de la société	62
1.4.1- <i>Le service approvisionnement</i>	62
SECTION 1 : LE CYCLE ACHAT.....	65
1.1- <i>Prise de connaissance</i>	65
1.2- <i>Organisation du cycle</i>	66
1.3- <i>Fonctions du cycle</i>	67
SECTION 2 : ASPECT OPERATIONNEL DU CYCLE ACHAT.....	71
2.1- <i>Objectif de la procédure.</i>	71
2.2- <i>Description des objectifs du contrôle interne</i>	71
2.3- <i>Evaluation du contrôle interne du cycle achat de ESTI</i>	73
2.4- <i>Analyse des faiblesses.</i>	80
SECTION 1 : PROPOSITION D'UN MANUEL.....	84
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS	101
2.1- <i>Recommandation sur le contrôle interne</i>	101
2.2- <i>Recommandation sur le Manuel de Procédures.</i>	102
CONCLUSION GENERALE	104
BIBLIOGRAPHIE	107
ANNEXES	109
ANNEXE 1 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	I
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE.....	II

INTRODUCTION GENERALE

Le contexte de la mondialisation dans lequel évoluent les entreprises, oblige leurs dirigeants à se doter d'outils efficaces pour le management des entreprises afin de contrer la concurrence de plus en plus accrue. Dans une telle situation, les maîtres mots demeurent : productivité, sécurité, organisation et optimisation des ressources. La nécessité de minimiser les coûts tout en optimisant les produits s'impose à toute organisation soucieuse de se maintenir dans le circuit économique. Ainsi, pour faire face au défi de la mondialisation, il y a lieu de penser au devenir de l'organisation dans tous les domaines (technique, financier, organisationnel, etc.). Un perfectionnement de la fonction achat par la maîtrise de ses procédures, par exemple, peut constituer un axe stratégique pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

En effet, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont généralement administrées par des structures au sein desquelles l'influence du dirigeant est prépondérante. La bonne gouvernance oblige les PME à améliorer l'efficacité et la transparence des pratiques managériales. Pour cela, les dirigeants doivent inculquer une véritable culture de contrôle aussi bien dans les directions fonctionnelles que dans les directions opérationnelles. C'est grâce, en effet, à cette culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la compétitivité et la rentabilité d'une entreprise.

Intervenant dans le secteur du bâtiment, la société ESTI n'est pas en reste de ces bouleversements. Dans un contexte où le prix de vente est généralement fixé par le marché, les dirigeants cherchent surtout à maîtriser les facteurs qu'ils contrôlent dans les processus d'acquisition et d'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines. Pour cela, ils surveillent les différentes fonctions de l'entreprises dont la fonction approvisionnement pour plusieurs raisons : d'abord les multitudes opportunités de fraudes qu'offre l'exécution des dépenses d'achat de l'organisation dommageables pour sa survie ; ensuite l'insatisfaction de plus en plus prononcée des bénéficiaires internes et des partenaires externes des services des acheteurs ; et enfin l'impact financier direct des opérations d'achat sur le résultat de l'entreprise.

Problématique.

La formalisation des procédures est une exigence de gestion dans la mesure où, celles-ci fondées sur des pratiques informelles et non diffusées, ouvrent la voix à la fraude.

Compte tenu de l'inexistence d'un manuel de procédures, il est question pour les dirigeants de la société de procéder à la mise en place de ce manuel qui répond à une double exigence.

Du point de vue réglementaire, le SYSCOHADA oblige toute entreprise soumise à ces dispositions à rédiger un manuel de procédures décrivant les procédures opérationnelles.

Du point de vue de la qualité, toute entreprise qui s'inscrit dans une démarche qualité doit préalablement formaliser ses procédures pour une meilleure satisfaction du client interne.

La fonction achat empiète souvent sur les compétences de ses interlocuteurs. Mais, il est encore plus fréquent que les utilisateurs, livrés à eux-mêmes par manque de procédures formalisées, tiennent la place des acheteurs c'est-à-dire consultent directement les fournisseurs et effectuent souvent même le choix final. Cette situation n'est pas satisfaisante principalement pour trois raisons :

- ✚ il y a tout d'abord dispersion d'énergie si chaque utilisateur, travaillant pour lui-même, effectue sa propre recherche de fournisseurs potentiels. Autrement dit, la recherche de nouveaux fournisseurs nécessitera globalement plus d'énergie que si la fonction achat s'en chargeait et cela pour un résultat de moindre qualité ;
- ✚ il existe ensuite le fait que les utilisateurs n'ont pas la vocation à trouver eux-mêmes de nouveaux fournisseurs. La routine s'installe et l'entreprise travaille avec les mêmes fournisseurs sans remise en concurrence réelle ;
- ✚ enfin, il ne faut pas écarter l'éventualité de la collusion. Passer par la procédure d'achats ne supprime pas ce risque, bien entendu, mais il est sans doute moins dommageable à l'entreprise de supporter un seul acheteur corrompu que d'être desservie par de nombreux utilisateurs malhonnêtes.

La société ESTI a, dans son portefeuille, des clients pour lesquels elle construit des maisons à leur demande. Cependant, l'entreprise vit une situation délicate : la non maîtrise de ses achats due à la non formalisation des procédures au niveau de son cycle achats. Ainsi, d'importantes conséquences sont à noter :

- ✚ la non maîtrise des activités d'achat ;
- ✚ des tâches effectuées sans référentiel ;
- ✚ des actes de fraudes et malversations entre acheteurs et fournisseurs ;
- ✚ les auditeurs n'ont pas de référentiel sur lequel s'appuyer pour apprécier l'efficacité du contrôle interne.

Toutes ces difficultés soulevées plus haut peuvent s'expliquer par les causes suivantes :

- ✚ absence de manuel de procédures ;
- ✚ manque de personnel qualifié aux techniques d'achat ;
- ✚ manque de formalisme de certaines opérations d'achat ;
- ✚ le laxisme, la légèreté et le manque d'intégrité dans l'application des procédures quand elles existent.

Face à tous ces problèmes, l'entreprise court un risque de dysfonctionnement de son processus d'approvisionnement en matériaux de construction pour faire face à ses obligations commerciales. C'est pourquoi, la nouvelle direction a accepté l'objet de notre travail pour s'assurer que son organisation est sous contrôle et que le contrôle interne de son cycle achat est fiable et efficace. En effet, le manuel de procédures permettra à l'entreprise de formaliser toutes les tâches liées au processus d'achat et de lutter contre les actes de malversation et de fraude. En outre, la conception sera utile car elle permettra aux acheteurs de se référer à un référentiel pour effectuer les tâches en toute sécurité.

Ainsi, la question principale à laquelle l'on peut essayer de répondre est la suivante : « **dans quelle mesure la mise en place d'un manuel de procédures peut-elle contribuer à améliorer le cycle achat ?** »

En d'autres termes :

- ✚ quelles sont les étapes de la mise en place d'un manuel de procédures ?
- ✚ quel est l'impacte de ce manuel sur la fiabilité du contrôle interne du cycle achat ?

L'objet de notre mémoire est de concevoir un manuel de procédures du cycle achat de la société ESTI. C'est dans cette logique que nous avons opté pour le thème suivant :

« Elaboration d'un manuel de procédures : application au cycle achats / fournisseurs de ESTI SA ».

Le choix de notre thème se justifie par la nécessité pour ESTI S.A de formaliser toutes les procédures et particulièrement les procédures liées au cycle achat afin de répondre à l'une des exigences du SYSCOHADA.

L'objectif général de cette étude est de concevoir un manuel de procédures du cycle achat de la société ESTI. Cet objectif général sera atteint à travers les objectifs spécifiques suivants :

- ✚ décrire l'organisation du cycle achat ;
- ✚ décrire les procédures non formalisées du cycle ;
- ✚ faire une analyse approfondie pour ressortir les forces et faiblesses du cycle ;
- ✚ et concevoir un nouveau manuel de procédures du cycle achat.

Cette étude revêt un triple intérêt à notre sens.

D'abord, permettre à l'entreprise de revoir l'organisation, les méthodes et les procédures d'achat qu'elle a mises en place en vue de se repositionner par rapport à ses objectifs dans ce domaine. Elle lui permettra, en outre, de disposer d'un manuel de procédures fiable et des modalités pratiques de la mise en application desdites procédures.

Ensuite, cette étude peut permettre au lecteur de découvrir le processus de conception d'un manuel de procédures en général et un manuel sur le cycle achat en particulier. Ce travail sera un exemple dans le monde des PME et pourrait servir d'utilisation pour d'autres entreprises évoluant dans le secteur du bâtiment.

Et enfin, ce travail est pour nous, la première occasion d'appliquer la théorie à la pratique. La réalité du terrain est mieux appréhendée et les connaissances acquises plus approfondies.

L'étude comprend deux parties en plus d'une introduction générale et d'une conclusion générale. La première partie porte sur la revue de littérature.

Dans un premier chapitre, nous présenterons les différentes réflexions qui ont été faites sur les procédures et sur le manuel de procédures. Ensuite, le second chapitre traitera du contrôle interne, une description des opérations d'achats dans l'entreprise et montrer comment doit être organisé le cycle achat dans une organisation.

Ici nous aborderons le contrôle interne appliqué au processus achat. Enfin, un troisième chapitre sera consacré à la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures et à notre méthodologie de recherche.

La seconde partie de notre travail portera sur l'étude empirique à ESTI.

Dans un premier chapitre, nous présenterons la ESTI de façon générale et le service approvisionnement plus en détail. Le second chapitre sera consacré à la description de l'existant c'est à dire la description des procédures du cycle achat même si celles-ci ne sont pas formalisées. Le dernier chapitre portera d'abord sur la conception du manuel de procédures du cycle achat, ensuite nous ferons des recommandations pour améliorer le management de l'entreprise.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE

Force est de constater la quasi inexistence d'un outil de référence susceptible de formaliser dans un ensemble cohérent les activités quotidiennes de la plus part des entreprises.

Pourtant, plusieurs traités d'organisations insistent sur la nécessité de formaliser les procédures. C'est ainsi que le règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain) dans son article 16 oblige les entreprises à se doter d'un manuel de procédures. Cet article stipule que : « pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable ». La formalisation écrite des procédures est devenue ainsi pour les dirigeants une préoccupation essentielle.

Toute fois, cette formalisation des procédures est nécessaire, que ce soit dans le cadre de l'identification des processus de l'entreprise, mais aussi et surtout lors de la description sous une forme simple et compréhensible, d'une organisation, d'un métier ou plus généralement des savoir-faire.

Selon BERGER et GUILLARD (2000 ; 16), c'est l'étape incontournable qui permet de rendre tangible la valeur immatérielle de l'entreprise : la structure, les hommes, l'organisation et surtout les interactions entre ces trois composantes.

Cette première partie s'articulera autour de trois chapitres. Avant d'aborder la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures, nous allons dans un premier temps définir les procédures ainsi que le manuel en vue de mieux les cerner. Ensuite, nous parlerons du contrôle interne que nous appliquerons au cycle achats, et enfin nous passerons aux étapes d'élaboration du manuel.

CHAPITRE I : LE MANUEL DES PROCEDURES

La rédaction de procédures s'est très largement développée avec la mise en œuvre, par les entreprises, de systèmes qualité conformes à des exigences normatives. Le manuel des procédures est devenu ainsi indispensable à la pérennité de toute entreprise qui se veut moderne et ambitieuse.

Dans ce chapitre, nous définirons dans un premier temps les procédures ainsi que le manuel et ensuite, nous aborderons la structure et le présentation du manuel.

SECTION 1 : LES PROCEDURES

Dans cette section, nous allons donner les différentes définitions se rapportant au concept de procédures ainsi que ces caractéristiques.

1.1 Définitions

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur la définition des procédures, dans le cadre de notre étude, nous allons nous intéresser à celles données par DAVERAT, HENRY, GUY et KRAVEL.

Selon HENRY et DAVERAT (2001 :16), « une procédure est :

- ✚ Un enchaînement de tâches élémentaires standardisées,
- ✚ Déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque,
- ✚ Limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Pour GUY et KRAVEL (1997 :37), « par procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbation, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de contrôle ».

Les procédures se présentent donc comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous ensemble.

1.2- Caractéristiques des procédures

a) Opérationnalité de la procédure.

La procédure pour être opérationnelle doit être selon THAI (1999 : 172), DAVERAT et HENRY (2001 : 60) :

- ✚ Réaliste, c'est-à-dire facile à appliquer et à mettre à jour ;
- ✚ Claire, c'est-à-dire facile d'accès ;
- ✚ Courte, c'est-à-dire facile à lire et à mémoriser ;
- ✚ Utile ; elle ne comportera que des renseignements nécessaires à ceux qui sont concernés par l'information.

Le texte d'une procédure doit :

- ✚ Etre composé de phrases et paragraphes très courts ;
- ✚ Respecter l'ordre chronologique des tâches, c'est-à-dire assurer la cohérence de la chaîne d'antériorité des tâches ;
- ✚ Comporter des verbes, soit à l'infinitif, soit à la 3^o personne du présent de l'indicatif (THAI ; 1999 :172).

b) bornes de la procédure

Une procédure vise à décrire, pour une situation ou un évènement donné, les tâches que les opérationnels doivent exécuter selon quel ordre, de quelle manière avec quels moyens et pour aboutir à quelle fin (résultat) ?

Pour BERGER et GUILLARD (2000 : 103), elle n'est jamais mise en œuvre de façon spontanée. Aussi, faut-il déterminer l'élément qui la déclenche.

Elle est bornée selon HENRY et DAVERAT (2001 : 64) en amont par un évènement initial c'est-à-dire un fait réel, dont la venue a pour effet de déclencher l'exécution d'une ou plusieurs actions par un ou plusieurs résultats.

c) Canevas type d'une procédure

Pour identifier quels sont les rôles qui doivent intervenir ainsi que les actions à réaliser, une procédure doit comprendre au minimum les paragraphes suivants : (BERGER & GUILLARD; 2000 : 103)

- ✚ **Objet** : but de la procédure ; on peut également justifier cette procédure.
- ✚ **Domaine d'application** : où, quand, sur quoi l'objet de la procédure s'applique.
- ✚ **Equipement** : documents associés ; éléments auxquels il est fait appel pour le processus décrit (matériels, modes opératoires, procédures, logiciel).
- ✚ **Références** : normes internes ou externes régissant la procédure
- ✚ **Définition** : les termes spécifiques utilisés dans la procédure sont explicités afin de faciliter la compréhension et communauté de langage.
- ✚ **Contenu** : qui fait quoi et comment.
- ✚ **Annexes** : joint à un document à titre informatif.

Une procédure ne se conçoit qu'à travers un objectif à atteindre. Elle doit être écrite, simple, et spécifique à l'entreprise et mise à jour régulièrement. Dès lors, elle est efficace lorsque le déclenchement de chaque opération est la suite logique de la fin de la précédente.

SECTION 2 : LE MANUEL DES PROCEDURES.

Dans cette section, après avoir définir le manuel de procédures, montré ses objectifs, son importance et ses enjeux, nous traiterons de ses multiples fonctions et terminer par une présentation de la démarche d'élaboration.

2.1 Définition

Le manuel des procédures est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise.

Il constitue pour elle, le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir faire individuels et collectifs (SOW 2004).

HENRY et DAVERAT résumant le manuel de procédures en un support physique (papier, informatique) et une structure de gestion.

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

- ✚ La tâche à faire (quoi) ;
- ✚ Le niveau de responsabilités (qui) ;
- ✚ Les différentes étapes de traitement (quand) ;
- ✚ Les lieux de réalisation (où) ;
- ✚ Le mode d'exécution (comment).

2.2 Objectifs

L'objet principal du manuel consiste à expliciter dans un langage directement accessible qui fait quoi, où, comment et à quelle fin ? (HENRY et DAVERAT ; 2001 : 36).

Les objectifs du manuel sont nombreux, nous citerons entre autres : (SOW ; 2004)

- ✚ Expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise ;
- ✚ Sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne permanent ;
- ✚ Favoriser l'harmonisation des modes d'exécution des tâches en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui en l'absence de manuel dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise mais aussi de la nature des opérations ;
- ✚ Favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes,
- ✚ Former le personnel

2.3- Importance du manuel des procédures

2.3.1-Dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

Le manuel des procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

Nous convenons alors avec LIONEL et VALIN (1992 :110) que l'existence d'un manuel de procédures devient une nécessité dans toutes les organisations où une seule personne ne peut plus assumer la responsabilité du contrôle interne sous tous ses aspects.

2.3.2-Importance pour l'utilisateur

L'utilisateur, en s'appropriant le manuel de procédures, s'affranchit des interprétations possibles sur telle ou telle procédure. Il trouve en effet dans le manuel un bréviaire, un guide pratique qu'il entretient lui-même en l'enrichissant, le cas échéant, pour l'adapter à ses besoins (SOW ; 2004).

2.3.3-Importance pour l'auditeur

On contrôle toujours sur la base de quelque chose.

Dans l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise, la phase préliminaire consiste en la revue des procédures. A ce niveau, l'existence d'un manuel des procédures permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne. Selon SOW (2004), un manuel des procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'elle soutient sont fiables.

Une telle appréciation peut, dans le cadre d'un audit externe, amener à la formulation d'une opinion favorable sur la fiabilité et la sincérité des comptes.

La mise par écrit des procédures constitue un investissement pour l'entreprise et par conséquent il convient donc de déterminer au préalable les enjeux d'un tel dispositif pour l'organisation.

2.4- Enjeux du manuel

La formalisation des procédures est un enjeu bien réel pour les entreprises désireuses de pérenniser leurs activités, de capitaliser leurs connaissances ou obtenir la certification de leur organisation.

Les enjeux qui conduisent à cette formalisation sont multiples. Nous allons énumérer quelques uns d'entre eux.

2.4.1-Organisation procédurale

Pour BERGER et GUILLARD, connaître qui fait quoi et repartir le travail dans l'entreprise est l'un des enjeux importants de la formalisation. Servant à capitaliser les savoir faire techniques, l'apport du manuel est, selon HENRY et DAVERAT, à la fois pédagogique et organisationnel.

Dans les systèmes complexes que sont les entreprises, il joue un rôle important en matière de sécurité. Pour l'entreprise, il s'agit d'un investissement significatif bien que d'ordre immatériel.

Il doit être aussi que possible adapté aux besoins des utilisateurs. Sa réalisation a un coût qui peut être élevé. L'effort correspondant est à rapprocher des bénéfices attendus pour l'organisation. Il doit rester économiquement justifié.

2.4.2-Support pédagogique

L'existence d'une documentation écrite permet à chacun dans l'entreprise de s'autocontrôler, sans craindre de se dévaloriser aux yeux de ses collègues (HENRY et DAVERAT ; 2001 : 39). Elle sert ainsi d'aide mémoire. Un manuel de procédures aisément accessible favorise naturellement la polyvalence et constitue une base d'information pour les responsables hiérarchiques (BOUVIER ; 1990 : 26).

2.4.3-Effet structurant

L'entreprise est un univers où s'affrontent des fonctions et des logiques souvent contradictoires entre elles. L'existence de cadre documentaire unique sert de base de système

de communication entre les opérationnels et donne de la fluidité à l'organisation (SEKA ; 2002 : 26). Pour DAVERAT et HENRY, les procédures formalisées constituent un facteur de décentralisation. Elles fixent les méthodes qui sont admises au sein de l'entreprise et rendent la présence des responsables hiérarchiques moins indispensable.

Tout en introduisant une cohérence des méthodes et des comportements entre les unités d'un même groupe, le manuel facilite l'éloignement du supérieur hiérarchique.

2.4.4-Elément du système de gestion

Le manuel apporte une garantie de diffusion et facilite l'accessibilité des informations (SEKA ; 2002 : 26). Il constitue une base documentaire pour un usage décentralisé.

Pour BERGER et GUILLARD (2000 : 3), c'est également un moyen efficace, rapide et reproductible pour communiquer dans l'entreprise.

2.5- Fonctions du manuel des procédures

Les fonctions assignées au manuel de procédures sont énumérées comme suit :

a. Outil de gestion

Le manuel des procédures définit les modalités d'exécution des activités en codifiant les actes et les tâches de chaque intervenant aux procédures. Il aide à la compréhension et l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'utilisation des fonds et des biens inscrits au patrimoine de l'entreprise (TCHRIFFO ; 1998 : 31).

b. Outil de planification

Le manuel des procédures donne les normes de planification de l'utilisation et de l'affectation des biens mis à la disposition des services. Ces normes de planification sont exploitées dans l'élaboration du budget et sa répartition en programme d'activités annuelles.

c. Outil de communication

Le manuel crée les conditions pour les différents intervenants d'agir en concert, suivant des normes et des codes communs.

d. Outil de formation :

Le manuel est un outil de formation, notamment pour les personnes nouvellement recrutées ou promues tout comme les intérimaires, qui y trouvent les réponses aux questions qu'ils se posent et peuvent facilement s'imprégner de leurs nouvelles responsabilités. Ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise et la continuité dans l'application des procédures (THAI ; 1999 : 164).

e. Outil d'information de gestion :

Selon TCHRIFFO le manuel est un outil d'information de gestion car il permet aux directeurs et responsables des services de mieux analyser les informations et les résultats qui leur sont soumis sous des formats standardisés.

Sur un plan matériel, toutes les procédures doivent être regroupées à l'intérieur d'un même ensemble : le manuel des procédures. Pour cela, il doit être complet et cohérent.

2.4- Structure et présentation du manuel des procédures.

La présentation du manuel de procédures doit répondre aux critères de fond et de forme, mais aussi le support de diffusion doit être défini.

2.4.1-Forme et fond du manuel

D'une façon générale, la facilité d'accès à une information est une des conditions de succès du système. Le contenu du manuel doit être fonction des objectifs principaux retenus. Il importe donc que la structure d'un manuel apparaisse clairement aux yeux des utilisateurs. Sa forme doit être adaptée à leurs habitudes ainsi qu'aux possibilités de l'entreprise (HENRY et DAVERAT ; 2001 : 35).

Pour des besoins de mise à jour et les insertions ultérieures, il convient selon SOW, d'utiliser des classeurs à feuillets amovibles.

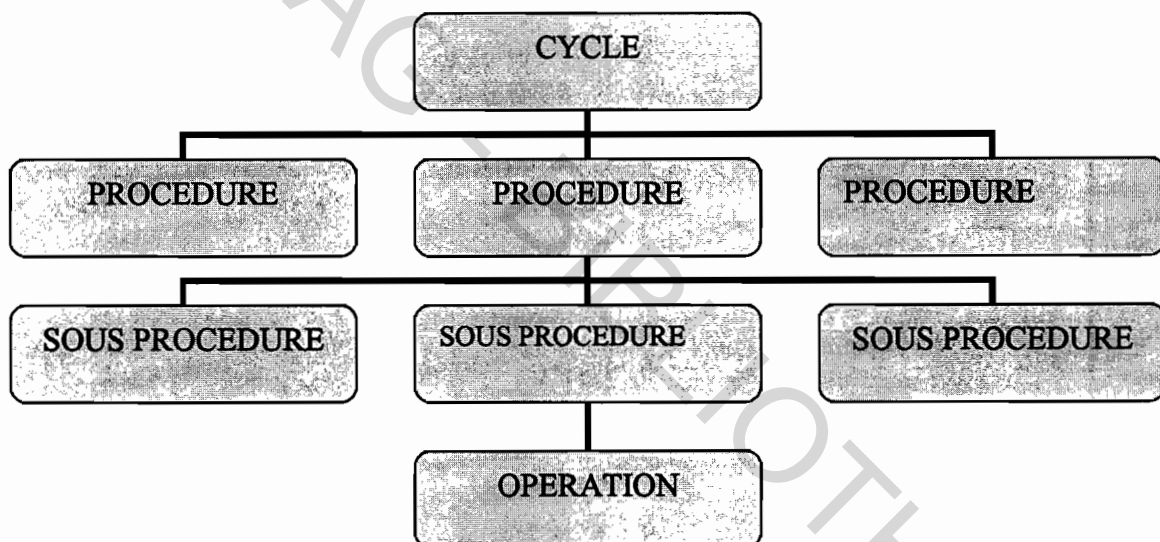
Dans le manuel, l'ensemble des opérations traitées dans une entreprise est découpé de la façon suivante :

- ↳ **Cycle** : qui correspond aux activités de l'entreprise.

- ✚ **Procédures ou sous procédures** (lorsque les procédures sont longues, on peut les découper en sous procédures) décrivent l'ensemble des opérations qui sont traitées dans un cycle.
- ✚ **Opérations** : elles sont numérotées de 1 à N selon leur nature pour chaque procédure.

Toute cette organisation donne une architecture classique de type pyramidal (SOW ; 2004) et se présente comme suit :

Figure 1 : Structure simplifiée du manuel



Source : Elaboré à partir de SOW

Cette structure du manuel montre bien que tout changement à l'intérieur d'une procédure peut entraîner des modifications en cascade auxquelles il faut prendre garde.

Le manuel peut se décomposer en plusieurs volumes de dimensions conséquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise.

Selon HENRY et DAVERAT (2001 :55), le manuel comprend trois parties essentielles qui sont :

- ✚ **Le sommaire et l'introduction générale** : qu'on retrouve en tête de chaque volume. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur manuel.
- ✚ **Le corps du manuel**, c'est la partie la plus volumineuse. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on retrouve une description synthétique, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches.
- ✚ **Dans la troisième partie**, on y trouve des documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. On peut ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

2.4.2-Supports de représentation

Comme supports de représentation, nous avons :

La fiche de tâches : pour HENRY et DAVERAT, c'est l'élément central du manuel. Elle contient la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser. Elles permettent de trouver au premier coup d'œil les intervenants ainsi que les services ou directions concernés.

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

Tableau 1 : Exemple de fiche de tâches.

SOCIETE		CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : Mise à jour :
PROCEDURE :			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter

Source : Elaboré à partir de DAVERAT et HENRY

Le diagramme de circuit ou flow chart donne une vue globale de l'enchaînement d'une procédure. Au premier coup d'œil, on y trouve :

- Les acteurs concernés,
- Le point de départ (élément déclenchant),
- Les principales étapes,
- Les documents circulant,
- Et le résultat recherché.

Comme le précisent DAVERAT et HENRY (2001 : 67), il a pour avantage d'indiquer rapidement les éléments clés, les flux entrant et sortant de même que les principales phases. La complexité des opérations y est simplifiée, ce qui favorise la lecture et la mémorisation visuelle.



Conclusion

Cette présentation du manuel de procédures permet d'apprécier son apport dans le système de gestion de toute entreprise.

En effet, toute organisation possède ses propres méthodes et procédures de travail qui prennent en compte toutes les activités et processus.

Cependant, destiné à tous les acteurs de l'entreprise, la mise sous forme écrite de ces méthodes et procédures leur permettra :

- D'améliorer la maîtrise des activités formalisées ;
- D'améliorer la communication dans l'entreprise ;
- Et, de passer d'une culture orale vers une culture écrite.

Vecteur de modernisation des sociétés, le manuel de procédures doit être avant tout une aide pour les acteurs.

CHAPITRE II : CONTROLE INTERNE

L'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficace.

La conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise (COOPERS & LYBRAND,1998).

Le contrôle interne au sens de maîtrise de la gestion devient alors la capacité de suivre les évolutions, de s'adapter à l'imprévu afin de garder le cap.

L'objet du contrôle est de vérifier que les comportements réels, l'exécution des décisions et le niveau des performances sont conformes à ce qui a été prévu. A ce titre, il est devenu une préoccupation essentielle pour les dirigeants d'entreprise.

D'une façon restrictive, on peut assimiler le contrôle interne à l'ensemble des procédures dans l'entreprise et même en étant extrêmement restrictif à l'ensemble des procédures écrites (GRAND & VERDALLE ; 1999 :64).

Dans ce chapitre, nous essayerons d'éclairer le lecteur sur les principes généraux du contrôle interne. La section I portera sur le contrôle interne en général et la deuxième section sera consacrée au contrôle interne du cycle achat.

SECTION 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE.

L'entreprise n'échappe pas à la nécessité du contrôle interne qui représente une pièce importante du système de management. Le système mis en place doit permettre efficacité et efficience de la gestion (MONTNORILLON et PITOL, 1995 : 295).

Après avoir donné quelques définitions du contrôle interne et ses objectifs, cette section sera consacrée aux dispositifs du contrôle interne et à son évaluation.

1.1- Définitions du contrôle interne

De nombreuses définitions ont été données pour cerner le concept de contrôle interne. Nous nous limiterons à celles formulées par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) en 1984 et le Committee Of Sponsoring Organization (COSO) en 1992.

Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la Direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer :

- ↳ la protection du patrimoine ;
- ↳ la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
- ↳ la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;
- ↳ la conformité des décisions avec la politique de la Direction ».

En 1992, le COSO (Committee Of Sponsoring Organization) retient que « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». (RENARD, 2002 : 121)

Le contrôle interne s'analyse ainsi comme une discipline générale de gestion qui s'applique en permanence à tous les aspects de l'activité de l'entreprise (patrimoine, hommes, information) et dont les objectifs visent à assurer la pérennité de l'entreprise.

C'est donc un processus mis en œuvre par la Direction Générale, le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- ↳ réalisation et optimisation des opérations ;
- ↳ fiabilité des informations financières ;
- ↳ la conformité aux lois et règlement en vigueur.

L'exigence de contrôle se justifie à la fois par la nécessaire maîtrise du fonctionnement de l'entreprise et par le respect d'obligation imposée à celle-ci par son environnement (CHARPENTIER ; 2000 : 322).

En effet, le contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut offrir aux dirigeants qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

1.2- Objectifs du contrôle interne

De façon réaliste, la finalité du contrôle interne est l'assurance raisonnable d'atteindre les objectifs de l'entreprise. L'objectif du contrôle interne est généralement présenté comme la recherche de l'économie, de l'efficacité, de la sécurité (BECOUR & BOUQUIN ; 1996).

Toutes ces définitions mettent en évidence l'importance du contrôle interne tant pour la performance et la pérennité de l'entreprise que pour la pertinence des informations la concernant qu'elle transmet à l'extérieur (GUY & KERAVEL ; 1997 : 5).

La synthèse des définitions du contrôle interne fait ressortir les objectifs suivants :

- ✚ Sauvegarder les actifs
- ✚ Assurer la qualité des informations
- ✚ Assurer le respect des instructions de la direction
- ✚ Assurer l'amélioration des performances

➤ Sauvegarder les actifs.

Le contrôle interne est donc vu ici comme l'ensemble de moyens mis en place dans une entreprise et faisant partie intégrante de son organisation pour une parfaite maîtrise de celle-ci.

Un bon système de contrôle interne permet de préserver le patrimoine de l'entreprise :

- les hommes qui constituent l'élément le plus précieux ;
- les actifs immobilisés et immatériels ;
- les informations confidentielles de l'entreprise ;
- les disponibilités ;
- l'image de marque de l'entreprise.

➤ **La qualité des informations**

Un bon système de contrôle interne favorise la production d'information de qualité c'est-à-dire :

- fiable et vérifiable ;
- exhaustive ;
- pertinente ;
- disponible.

➤ **Le respect des instructions de la Direction Générale**

Le contrôle interne doit assurer le respect des dispositions légales et réglementaires, le respect des politiques et procédures et le respect de toute autre directive. Pour que le contrôle interne soit efficace, il convient que la société ait mis en place un système d'autorisation et d'approbation.

Plus largement, et pour ne pas réduire les activités de contrôle à leur dimension « répressive », le contrôle exerce selon CHARPENTIER (2000 : 322), une fonction essentielle de régulation des organisations :

D'une part, il permet de vérifier les conditions d'exécution des décisions de la direction, le respect des procédures existantes, la validité des informations diffusées ;

D'autre part, il permet de mesurer les écarts entre les performances observées et celles attendues.

➤ **Amélioration des performances**

Un bon contrôle interne donne l'assurance que l'entreprise utilise ses ressources de façon rationnelle c'est-à-dire permet à l'organisation d'être efficace et efficiente.

Réaliser ces quatre objectifs c'est prendre une option sur la bonne maîtrise des activités (RENARD ; 2002).

1.3- Dispositifs du contrôle interne

Afin d'atteindre les objectifs qui sont assignés au contrôle interne, les dirigeants doivent :

- ✚ Définir clairement ses objectifs ;
- ✚ Disposer de moyens adéquats pour la réalisation des objectifs ;
- ✚ Avoir un système d'organisation efficace « on ne contrôle que ce qui est organisé »disait FAYOL ;
- ✚ Mettre en place des systèmes d'information fiables ;
- ✚ Définir les méthodes de travail et veiller au respect des procédures ;
- ✚ Mettre en place un système de supervision permettant d'assurer le respect des objectifs définis par la Direction.

Le dispositif de contrôle interne mis en place au sein de l'entreprise doit faire l'objet d'une évaluation pour s'assurer du respect des différentes procédures en vigueur.

1.4- Evaluation du contrôle interne

Le contrôle interne correctement piloté aide beaucoup l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs. Cependant il ne constitue pas la garantie absolue pour les atteindre. Outil de management, il a lui aussi ses faiblesses structurelles. C'est pourquoi il est judicieux de procéder à son évaluation.

Cette évaluation porte sur un certain nombre de principes de base à savoir :

➤ Séparation des fonctions et tâches incompatibles

Le respect du principe de séparation des fonctions incompatibles est fondamental pour garantir la fiabilité des contrôles internes. On distingue les fonctions essentielles suivantes :

- Fonction de détention, toutes personnes ou services qui ont un accès physique tangible aux biens. Ce sont les gardiens du patrimoine.
- Fonction opérationnelle, toutes personnes ou services qui ont le pouvoir de décider, d'engager le patrimoine,
- Fonction d'enregistrement, toutes personnes ou services dont la fonction réside dans l'enregistrement et la présentation valorisée des activités d'exploitation et les mouvements patrimoniaux,

- Fonction de contrôle, toutes personnes ou services dépendants ou indépendants, internes ou externes, vérifiant les autres fonctions à priori ou à posteriori, de manière exhaustive ou aléatoire.

RENARD (2002 : 152) regroupe ces fonctions en trois fonctions fondamentales à savoir la fonction autorisation, exécution et contrôle.

Dans une entreprise donnée et pour une opération donnée, aucune personne ne doit remplir plus d'une fonction entière.

➤ **Définition des responsabilités**

Elle est indispensable pour fixer le champ d'activité des différents membres de l'entreprise. Des niveaux d'autorité et de responsabilité appropriés contribuent à créer un environnement équilibré : chaque membre du personnel doit être conscient de ses responsabilités concernant l'exécution des tâches, le traitement des informations ou les comptes rendus et suivis d'activité.

➤ **Contrôle réciproque des tâches.**

Le contrôle interne est renforcé si, à chaque stade d'une transaction, une personne vérifie ce qui a été fait précédemment.

➤ **Contrôle par le chef d'entreprise, personnellement du déroulement de la délégation des tâches.**

Il appartient au chef d'entreprise, personnellement, de s'assurer que les procédures de contrôle interne soient correctement appliquées.

Le contrôle interne embrasse tous les aspects de la vie de l'entreprise. Malgré cela, il ne supprime jamais totalement tous les risques auxquels l'entreprise peut être exposée. Mais il permet de déceler leur réalisation et donc d'intervenir (SAMBE et DIALLO ; 1999 : 72).

Aussi, dans la pratique, la mise en œuvre du contrôle interne se heurte :

- aux obstacles liés aux comportements des dirigeants et aux problèmes humains ;

- à la méconnaissance de l'activité et l'utilité du contrôle interne ;
- à la réticence au changement ;
- à l'existence de domaines confidentiels ;
- aux limites inhérentes au contrôle interne, à son coût, aux risques de collusion, à la totalité de l'entreprise et à la survenance d'opérations inhabituelles.

Pour HANS, le contrôle interne dans une entreprise doit aller bien au-delà d'une simple évaluation des transactions et des enregistrements qui en découlent.

Après avoir fait une brève présentation du contrôle interne nous allons nous évertuer à l'appliquer au cycle achat qui fait l'objet de la présente étude.

SECTION 2 : CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU CYCLE ACHAT

Les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier : pour BOUVIER (1990 : 23), il lui suffit de mieux acheter.

2.1- Définition de la fonction achat

BRUEL (1998 : 3) et BARRY (2004 : 15) définissent la fonction achat comme la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.

Cette responsabilité se traduit par la mission suivante :

- ✚ acquérir le bien ou le service demandé ;
- ✚ au niveau de qualité voulue ;
- ✚ en quantité souhaitée ;
- ✚ au coût le plus bas ;
- ✚ dans les délais attendus,
- ✚ et dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.

Pour cela, les acheteurs doivent répondre aux demandes exprimées par les utilisateurs, mais ne doivent pas corriger de leur propre chef l'expression du besoin.

Lesquelles expressions doivent tenir compte des objectifs généraux du cycle achat.

2.2- Objectifs du cycle achat.

L'objectif principal de la fonction achats est selon BRUEL, l'acquisition des biens et services au moindre coût et dans les meilleures conditions de :

- ↳ délai,
- ↳ et qualité.

L'autre objectif étant l'enregistrement correct et fidèle de la transaction (DIENE ; 2004).

2.3- Méthodes et procédures d'achats

Différentes méthodes et procédures s'offrent aux entreprises pour leurs approvisionnements en biens et services. Il s'agit notamment de l'achat par commande, de l'achat direct et des appels offres.

2.3.1- Achat par commande

L'achat par commande consiste à passer une commande dans les conditions spécifiées de prix, service, qualité, délais, et de modalités de règlement auprès d'un fournisseur après avoir consulté quelques uns (BECOUR et BOUQUIN ; 1996 : 141).

La décision de procéder à l'achat est prise au terme d'une procédure qui doit permettre de valider le bien fondé de la demande d'achat.

Une fois passée, la commande engage l'entité. Selon LEGOUGE (1998 : 69), la gestion optimale de ce type d'achat nécessite la maîtrise d'un certain nombre de compétences chef et notamment celles qui consiste à savoir :

- Organiser son service achat ;
- Exprimer et traduire les besoins à satisfaire ;

- Maîtriser la sélection des fournisseurs ;
- Et contrôler la qualité des prestations réalisées.

C'est d'ailleurs, autour de ces compétences que doivent s'organiser les procédures décrites dans le manuel de procédures d'une entreprise.

L'achat par commande regroupe les fonctions suivantes :

➤ **Budgétisation – suivi des dépenses :**

Cette fonction regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions des dépenses et leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements (BARRY ; 2004 : 20).

Pour HANS (2002 : 129), le demandeur devra veiller lui-même à ce que les coûts à prendre en charge ont été, d'une part budgétés et d'autre part, que les coûts à générer ne dépasseront pas le montant maximum qui lui avait été attribué.

➤ **Expression des besoins :**

Chaque service à l'intérieur de l'entreprise exprime ses besoins en remplissant ou en faisant remplir une demande d'approvisionnement. Cette demande doit être pré numérotée, établie en nombre suffisant d'exemplaires (SAMBE et DIALLO ; 1999 : 393) et être signée d'une personne habilitée dont le rôle est de vérifier que la demande est justifiée et correspond bien à un besoin professionnel (BOUVIER ; 1990 : 66).

Pour LEGGOUGE (1998 : 211), c'est la phase fondamentale pour la réussite du processus d'achat. C'est elle, en effet, qui conditionne la qualité de la mise en concurrence qui sera réalisée ainsi que la futur satisfaction de l'utilisateur.

➤ **Sélection des fournisseurs**

Selon BARRY, elle couvre toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs. Bien souvent, l'entreprise a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords exprès ou simplement tacites. Elle n'éprouve, ainsi le besoin de recourir aux services d'autres

fournisseurs que pour se procurer des biens nouveaux ou pour lesquels ses fournisseurs habituels ne sont pas en mesure de la satisfaire.

Pour obtenir l'assurance que les approvisionnements sont effectués auprès des fournisseurs pratiquant les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai de livraison, le service achat tient une banque de données relatives aux produits et à leurs fournisseurs (SAMBE et DIALLO; 1999 : 393).

➤ **Passation de la commande et relance**

Selon SAMBE et DIALLO, les commandes sont passées sur la base de bon de commande pré numéroté établi en plusieurs exemplaires et signés par les personnes autorisées.

Il revient au service achat de suivre l'acte commercial qu'est la commande entre sa passation et sa réception par l'entité, afin d'assurer que les conditions prévues soient respectées et, au besoin, procéder aux relances nécessaires (BECOUR et BOUQUIN ; 1996 : 142).

➤ **Réception des livraisons**

Cette fonction regroupe toutes les opérations de contrôle des quantités et de la quantité des articles ou services livrés par le fournisseur (BARRY ; 2004 : 21).

Selon SAMBE et DIALLO, le contrôle doit être assurée par un service ou une personne jouissant d'une certaine autonomie de fonctionnement vis-à-vis du service approvisionnement.

Pour chaque réception, un bon de réception pré numéroté est établi en plusieurs exemplaires.

Le bon de réception est daté, signé et doit indiquer, en cas de besoins, s'il s'agit ou non d'une livraison partielle.

En cas de livraison partielle, SAMBE et & DIALLO (1999 : 335) proposent d'annuler le bon de commande initial et d'établir un nouveau bon de commande correspondant à la livraison effective.

➤ **Traitement des factures (contrôle)**

A ce stade, les bons de réception, de commande, de livraison et les factures sont mises en confrontation pour s'assurer de leur conformité avant leur comptabilisation.

➤ **Comptabilisation : enregistrement / règlement des factures**

Le traitement comptable des opérations d'achats est guidé par les principes comptables généralement admis.

Les principes de comptabilisation des opérations d'achats sont les suivants (Barry, 2004 : 21) :

La constatation de la dette lorsque le transfert de la propriété du bien est opéré ou lorsque la prestation est fournie. Ce qui amène à constater la dette même quand la facture n'est pas encore parvenue à l'entreprise.

Enregistrement des charges dans l'exercice au cours duquel elles sont consommées. On précise ainsi les charges constatées d'avance et les charges à payer dans le compte de résultat.

Constatation des charges prévisibles nettement précisées quant à leur nature. Ce qui amène à estimer et à provisionner des charges et tout passif latent.

Séparation stricte des charges de deux exercices consécutifs par des écritures de régularisation. L'activité de l'entreprise est découpée en périodes comptables appelées exercices. Certaines opérations peuvent être prises en compte sur un plan comptable alors qu'elles concernent pour partie l'exercice ultérieur.

Le SYSCOA, dans son guide d'application, stipule en son article 59 du règlement, que « le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit » et qu'il convient « de lui rattacher et de lui imputer les évènements et les opérations qui lui sont propres et ceux -là seulement ».

Dans le guide d'application du SYSCOA, selon le type d'achat, on a les écritures suivantes

Achat local

60 Achat	X	
611 Transport sur achat	X	
445 Etat, TVA récupérable	X	
40 Fournisseurs et comptes rattachés		X

Le règlement du fournisseur

40 Fournisseurs et comptes rattachés	X	
5 Trésorerie		X

Facture d'achat d'importation

60 Achats	X	
611 Transport sur achats	X	
6256 Assurances transport sur achats	X	
6321 Commissions et courtages sur achats	X	
445 Etat, TVA récupérable	X	
40 Fournisseurs et comptes rattachés		X

Au cas où la facture n'est pas encore parvenue à l'entreprise, les écritures suivantes sont passées.

60 Achats	X	
4455 Etat, TVA récupérable sur facture non parvenue	X	
408 Fournisseurs, factures non parvenues		X

Lorsque la facture parvient au niveau de l'entreprise, voici l'écriture à passer :

408 Fournisseurs, factures non parvenues	X	
401 Fournisseurs dettes en compte		X

Après avoir constaté la dette du fournisseur envers l'entreprise, vient le règlement de la facture. Les écritures suivantes sont passées :

401 Fournisseurs dette en compte	X	
52 ou 53 Banques ou établissements financiers		X
402 Fournisseurs, effets à payer		X

402 Fournisseurs, effets à payer	X	
52 Banques (paiement, à l'échéance de l'effet)		X

2.3.2-Achat direct

Il peut arriver que le schéma d'approvisionnement préétabli soit court-circuité par des circonstances inattendues. Dans ce cas d'espèce, possibilité est donnée aux utilisateurs d'initier et d'effectuer eux mêmes certains achats. Ceci libère les achats d'une charge de travail anormale (BRUEL ; 1982 :72).

Dans ce cas, selon HANS (2002 : 32), la procédure établie doit être vérifiée après coup pour s'assurer que même dans ce cas un bon de commande a été généré.

Ceci doit en principe suivre toute la procédure d'approbation de façon à ce que cette procédure reste exceptionnelle. L'objectif doit être notamment qu'aucune facture entrante ne peut être approuvée sans qu'une commande légitime ne puisse être mise en regard (HANS).

La possibilité d'acheter directement doit être contenue dans des limites définies avec précision (BOUVIER ; 1990 : 63). Pour BRUEL, ceci peut se faire par le biais de la définition de montants annuels prévus aux budgets.

L'achat direct concerne le plus souvent les commandes jugées urgentes. Il faut noter que le caractère d'urgence peut provenir de plusieurs raisons :

- ✚ Achat de faible montant (à fixer par la Direction) ;
- ✚ Rupture de stocks (mauvaise définition du niveau d'alerte, ou du stock de sécurité, oubli du gestionnaire de stock) pouvant entraîner un arrêt de la production ou des ventes ;
- ✚ Erreurs dans les programmes de production ;
- ✚ Mauvaise prévision des besoins ;
- ✚ Manque de confiance dans la capacité du service achat à délivrer les marchandises dans les délais (BRUEL ; 1998 : 72).

Pour BRUEL, si l'on ne peut jamais supprimer totalement les urgences, il est néanmoins anormal de voir leur généralisation. C'est pour cela qu'il recommande d'en identifier les causes pour y remédier, plutôt que de les accepter et prévoir pour elles une procédure spéciale et toujours plus coûteuse.

2.3.3-Achat par appel d'offre

a) Objectif de l'appel d'offres (AO)

A la différence du marché de gré à gré, l'appel d'offres consiste à publier un avis d'appel public à la concurrence précisant l'objet du marché et les critères à respecter.

L'achat par appel d'offre a pour but d'obtenir le meilleur prix grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace (BOUVIER ; 1990 : 83).

Les appels d'offres constituent, ou plutôt devraient constituer la méthode fondamentale d'achats.

Quelques principes régissent les appels d'offres.

b) Principes d'appel d'offres

Pour que l'appel d'offres puisse atteindre efficacement son but, les principes suivants sont à respecter :

Les offres sont faites obligatoirement par écrit, pour cela, le descriptif doit être clair, précis et complet afin d'éviter le favoritisme envers l'un quelconque des fournisseurs ;

L'acheteur doit obtenir au moins trois réponses valides des fournisseurs dont l'expérience et le savoir faire dans le domaine sont prouvés (BOUVIER ; 1990 : 83) ;

Les informations données sur l'offre doivent être identiques afin que la concurrence entre fournisseurs soit loyale et qu'ils soient tous traités de façon impartiale (YALE ; 2002 : 28).

Suivant la nature des travaux et fournitures de service, l'entreprise peut recourir à différentes formes d'appel d'offres.

c) Différentes formes d'appel d'offres

Le tableau ci-après indique les différentes formes d'appel d'offres.

Tableau 2 : Quelques formes d'appel d'offres

Type d'appel d'offres	Caractéristiques
Appel d'offres verbal	<ul style="list-style-type: none"> - Exceptionnellement utilisé en cas d'urgence ; - Délai court ne permettant pas la rédaction et dépouillement des offres ; - Nombre d'appel verbal limité
Appel d'offres restreint ou sur performance	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre limité de fournisseurs préalablement connus ; - Produits exigeant une spécification ; - Délais et efforts modérés ;
Appel d'offres classique	<ul style="list-style-type: none"> - Délais longs ; - Nécessite de gros efforts ; - Offres acceptés de tous les fournisseurs ; - L'acheteur donne des informations identiques.

Source : Elaboré à partir de BOUVIER 1990 & LEGOUGE 1998

d) Procédures de mise en œuvre

Pour que l'appel d'offres remplisse son office avec efficacité, sécurité, sa mise en œuvre doit respecter les différentes étapes abordées ci-dessous.

➤ Rédaction des termes de références

Pour PERROTIN et LOUBERE (1998 :133), « ouvrir le marché » à l'aide d'un AO présuppose l'élaboration d'un cahier des charges technico-commercial.

Le cahier des charges doit être suffisamment rédigé et précis de manière à éviter toute confusion sur la nature du produit ou de la prestation, et aussi à éviter de donner des informations inégales aux soumissionnaires.

Cette tâche incombe à l'acheteur et il serait tout de même prudent selon BOUVIER en cas de produit très technique qu'il revoie le descriptif avant envoi aux fournisseurs.

Pour LEGOUGE (1998 : 94), trois comportements sont de nature à favoriser la production d'offres performantes dans la mise en concurrence. Il s'agit pour l'acheteur de :

- faire une bonne publicité de ses achats, c'est-à-dire faire connaître largement et en temps utile ces besoins d'approvisionnement aux fournisseurs susceptibles d'être intéressés ;
- établir un dossier de mise en concurrence attractif pour susciter la réponse des meilleurs fournisseurs à leur niveau de performance ;
- exprimer clairement le besoin à satisfaire et les modalités de sélection qui seront mises en œuvre.

➤ Mise à disposition du cahier des charges et réception des réponses

Une personne « neutre » réunit tous les documents nécessaires et les adresse aux fournisseurs sous pli identique et au même moment. Il faut accorder un délai suffisant aux fournisseurs pour qu'ils aient le temps d'étudier et de proposer leurs offres. Selon JARDIN (1980 : 84), l'appel d'offre est incompatible avec les urgences.

Le gestionnaire des offres reçoit les réponses au fur et à mesure de leur arrivée.

Pour ne pas les confondre aux courriers ordinaires, l'enveloppe contenant l'offre doit être scellée et portée une marque.

➤ **Dépouillement des AO et choix du fournisseur**

Le dépouillement se fait en séance publique en présence des soumissionnaires. A cet effet, une commission restreinte est désignée pour examiner les offres en détail (DIENE 2004).

Ladite commission procède à l'ouverture des plis, à l'évaluation des offres, au choix de l'attributaire du marché et à la notification.

Les fournisseurs non retenus sont avertis par courrier tout en prenant soin de leur notifier les motifs de leur élimination.

En ce qui concerne les étapes de livraison des approvisionnements, la facturation, l'enregistrement, le règlement du fournisseur ; elles sont identiques à celles de l'achat par commande.

2.4- Objectifs généraux du contrôle interne du cycle achats / fournisseurs

Le cycle achats / fournisseurs s'articule autour des principales fonctions suivantes :

- ✚ budgétisation (suivi des engagements),
- ✚ expression des besoins,
- ✚ sélection des fournisseurs,
- ✚ passation de commande – relance,
- ✚ réception des articles,
- ✚ traitement des factures (contrôle),
- ✚ comptabilisation : enregistrement – paiement.

Le tableau ci-après présente pour chacune des fonctions opérationnelles les principaux objectifs du contrôle interne.

Tableau 3: Principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle achat

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
budgétisation	S'assurer que les dépenses sont effectuées dans les limites du budget et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation.
Expression des besoins	S'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> - les demandes d'achat établies par les demandeurs expriment des besoins initialement prévus ou expressément acceptés par la direction ; - que les besoins sont exprimés par les personnes habilitées et approuvés par leurs responsables de service.
Sélection des fournisseurs	S'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> - le choix du fournisseur est effectué conformément aux critères de qualité, délais, prix définis par la direction ; - le choix n'est pas guidé par des données subjectives (parenté, intérêt, habitudes).
Passation des commandes	S'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> - Les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la Direction ; - Les commandes sont signées par des personnes ayant des pouvoirs de signature ; - Les commandes sont suivies individuellement et que des relances systématiques sont faites en cas de retard dans les livraisons.
Réception des commandes	S'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> - les articles livrés ont fait l'objet d'une commande ; - la livraison correspond en tous points aux stipulations de la commande : <ul style="list-style-type: none"> ▪ quantité, ▪ références articles, ▪ qualité, ▪ délai.
Comptabilisation : Enregistrement paiement des factures	S'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> - les factures font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement correct dans les délais raisonnables ; - les dettes fournisseurs sont rapidement reportées dans les comptes individuels concernés ; - seules les factures correspondant à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlement ; - les risques de double règlement sont inexistants ; - les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes de fournisseurs concernés.

Source : Elaboré à partir de BARRY et DIENE

La fonction achat, du fait même de sa situation en tête de la chaîne logistique de l'entreprise, peut, par ses insuffisances, être la source de dysfonctionnements sérieux perturbant la plupart des autres fonctions de l'entreprise. Elle peut générer une perte d'activité substantielle (BECOUR & BOUQUIN 1996 :126).

Un bon contrôle interne de la fonction achats est ainsi d'autant plus nécessaire que ses missions sont formalisables.

La structure organisationnelle et le système de coordination des ressources et des activités s'avèrent indispensables à l'atteinte des objectifs assignés au cycle.

2.5- Moyens du cycle achat.

Les systèmes et les procédures mis en œuvre résultent d'une part, des moyens existant dans l'entreprise, et d'autre part de la politique générale décidée par la Direction.

L'emploi des moyens humains, matériels, immatériels et financiers doit être guidé par les missions permanentes et les objectifs de la fonction.

On peut regrouper l'ensemble des moyens utilisés en deux catégories :

- ↳ les moyens humains : acheteurs, les fonctionnels, et l'encadrement.
- ↳ les moyens techniques : matériels et immatériels.

2.5.1- Moyens humains.

Les moyens humains constituent la force d'achat. « Sans un personnel qualifié, c'est à dire ayant la compétence et la formation correspondante aux tâches qui lui sont confiées et consciencieux, tout système est voué à l'échec » (CNCC ; 1992 :33).

A ce titre, les ressources humaines doivent présenter la qualification adaptée aux achats dont elles sont responsables. Cette préoccupation trouve sa solution dans les processus de recrutement et de formation continue des acheteurs qui doivent être des spécialistes des biens à acheter pour satisfaire aux exigences professionnelles des missions qui leur seront confiées.

Compte tenu de la multiplicité des tâches qui lui sont confiées, le personnel achat doit être en nombre suffisant pour éviter tout risque de cumul de tâches incompatibles.



C'est pourquoi selon GRAND et VERDALLE (1999 :69), il est nécessaire d'obtenir une définition préalable des postes et de s'assurer du respect de l'attribution des tâches.

Cependant, les acheteurs utilisent des moyens techniques pour mener à bien leurs missions.

2.5.2- Moyens techniques

Pour que la concurrence puisse se faire de manière efficace entre les fournisseurs, les acheteurs disposent :

- ✚ d'une part de moyens immatériels à savoir des procédures et des systèmes d'informations pour optimiser la position de l'entreprise à l'égard de ses fournisseurs ;
- ✚ et d'autre part de moyens matériels pour suivre les marchés amont.

Comme moyens matériels nous avons :

- ✚ les visites des foires et expositions,
- ✚ participations aux salons et congrès,
- ✚ revues, annuaires professionnels et système de documentation,
- ✚ publication d'organismes tels que la chambre de commerce et certaines banques (BOUVIER ; 1990 : 49 ; BECOUR & BOUQUIN ; 1996 : 153).

D'après BOUVIER, tous ces moyens constituent des mines de renseignement.

SECTION 3 : ORGANISATION DU CYCLE ACHAT

La fonction achat n'est pas seulement une fonction d'amont ; elle est une fonction carrefour entre les divers utilisateurs qu'elle doit satisfaire et l'ensemble des fournisseurs potentiels.

La bonne organisation de la fonction et son positionnement dans l'entreprise sont des facteurs clés pour la performance et la qualité de gestion des approvisionnements des entreprises.

Différents services de l'entreprise interviennent dans le processus d'achat.

,

3.1- Intervenants dans le processus achats

Le processus achat va de l'expression du besoin au paiement de la facture fournisseurs.

Ceci dit, les opérations d'achat sont des actes de gestion qui doivent être élaborés en coopération avec d'autres services.

Le processus d'achat passe donc par des fonctions comme le contrôle de gestion, l'achat (proprement dit), la trésorerie pour aboutir à mettre la marchandise en magasin ou directement à la disposition des utilisateurs.

Pour SAMBE et DIALLO (1999 : 333), les services qui interviennent généralement dans les opérations du cycle achat sont :

- ✚ le service approvisionnement qui choisit les fournisseurs et établit le bon de commande ;
- ✚ le service réception qui réceptionne le matériel livré ;
- ✚ le service magasin qui reçoit et stocke les biens livrés ;
- ✚ le service comptabilité qui enregistre les informations comptables ;
- ✚ le service trésorerie qui paye les factures fournisseurs.

BRUEL (1982 : 27) regroupe ces intervenants en quatre catégories qui sont :

- ✚ les utilisateurs (service production ; service entretien etc.) ;
- ✚ les prescripteurs qui ne sont pas toujours les utilisateurs eux mêmes (bureau des méthodes, service organisation...)
- ✚ les acheteurs ;
- ✚ les décideurs, sans lesquels l'achat ne serait jamais matérialisé en commande (directeurs généraux, financiers, service achat).

Ces quatre intervenants-types ont des objectifs propres dans l'achat et répondent à des motivations différentes.

Il convient alors de connaître la position de la fonction achat au sein de l'entreprise.

3.2- Positionnement de la fonction achat.

La fonction achat peut être indépendante et rattachée à la Direction Générale, elle peut aussi être placée sous l'autorité d'une autre fonction à savoir la Direction technique, logistique, la Direction financière.

3.2.1-Rattachement à la Direction Générale

La fonction achat intègre une notion de continuité, une recherche d'optimisation dans l'achat à court et moyen terme (BRUEL ; 1982 :179).

Du fait de l'accroissement de ses responsabilités, la fonction achat devient hiérarchiquement l'égal des autres fonctions principales de l'entreprise et répond directement à la Direction Générale.

Pour BECOUR et BOUQUIN (1996 :155), son rattachement à la Direction Générale reflète peut être l'importance des achats dans les enjeux et dépenses de l'entreprise, mais elle ne garantit pas en elle-même un comportement actif et innovateur.

3.2.2-Rattachement à la direction technique

La proximité des utilisateurs conduit les acheteurs à une recherche plus active de solutions techniques innovatrices et à une meilleure gestion de la coopération avec les fournisseurs.

Un tel positionnement selon BECOUR et BOUQUIN (1996 :55), ne constitue pas un gage d'indépendance ni d'optimisation des coûts.

3.2.3-Rattachement à la logistique

Le rapprochement à la logistique trouve sa raison dans la recherche d'efficacité des approvisionnements qui prime sur le coût de revient d'achat brut.

3.2.4-Rattachement à la direction financière

Sa dépendance à la direction financière est due à l'importance attachée à la valeur du stock, à son coût de financement et de détention, qu'au caractère de neutralité de cette direction vis-à-vis de la performance attendue.

Quelque soit sa position dans l'entreprise, la fonction achat doit participer à la politique générale de l'entreprise et constituer pour elle un levier d'action stratégique (LEGOUGE 1998 :211).

Une entreprise peut avoir plusieurs sites de production. Dans ce cas, elle est amenée à opter soit pour une centralisation des achats soit à opter pour une décentralisation.

3.3- Centralisation, centralisation partielle, décentralisation des achats.

Un facteur important de différence entre les entités est l'organisation même de la fonction achats : certaines entreprises disposent d'un service achat central alors que d'autres préfèrent déconcentrer la fonction. D'autres se situent à mi-chemin des deux solutions extrêmes. Dans le cas d'entreprises géographiquement dispersées ou à fabrication variée, il apparaît la possibilité d'une organisation des achats décentralisés. Cependant on peut constater que le choix n'est pas toujours facile.

Le tableau ci- dessous indique les critères appuyant, ou au contraire, tendant à repousser une telle solution.

Tableau 4 : Forces et faiblesses des différentes formes d'organisations.

Formes d'organisations	Forces	Faiblesses
Centralisation	Economie d'échelle Proximité acheteurs / services fonctionnels	Eloignement du binôme acheteur / utilisateur Inefficacité pour les acheteurs de produits spécifiques
Décentralisation	Proximité du binôme acheteur / utilisateur Obtention plus aisée d'avantages spécifiques.	Pouvoir de négociation réduit pour les délais, prix
Centralisation partielle	Optimisation des opportunités	Minimisation des risques Autonomie incomplète.

Source : Elaboré à partir de BECOUR & BOUQUIN ; audit opérationnel 1996

La pertinence de la solution choisie est liée à la fois à l'activité de l'entreprise et à la structure des marchés amont.

Pour BRUEL (1982 :193), il s'agit toujours d'un choix stratégique reposant sur une recherche d'efficacité et d'optimisation économique globale.

La position de la fonction achat au sein de l'entreprise lui confère une certaine responsabilité.

3.4- Rôle du service achat

Le service achat exerce une double activité : fonctionnel à l'intérieur de l'entreprise et opérationnel à l'extérieur (JARDIN ; 1980).

3.4.1-Rôle fonctionnel

Le service achat est le fournisseur attitré de l'entreprise. C'est pourquoi il est tenu directement responsable des préjudices causés aux utilisateurs par des retards de livraison ou des défauts de qualité.

En tant que le fournisseur de l'entreprise ; la connaissance de sa clientèle (les utilisateurs) implique l'existence de liaisons permettant des communications faciles et des échanges d'information. Il sert aussi de conseil et d'assistant. Il trouve sa principale application au cours de l'expression des besoins.

Il y a lieu d'insister sur le fait que ce rôle fonctionnel, par définition ne donne pas à l'acheteur aucun pouvoir de décision. Ce dernier appartient à l'utilisateur responsable du choix.

3.4.2-Rôle opérationnel

A l'extérieur de l'entreprise, le service achat joue un rôle opérationnel, avec des attributions qui lui confèrent des parts équilibrées d'autorité et de responsabilité. Sa mission principale étant d'obtenir les meilleures conditions commerciales au premier rang desquelles se trouve le prix.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons retenir que les procédures de contrôle interne doivent être adaptées aux caractéristiques de l'entreprise. L'appréciation et le respect des méthodes et des procédures sont la présomption d'un bon contrôle interne, encore faut-il veiller à son application.

Toutefois, la mise en place d'un bon contrôle efficace exigerait la rédaction d'un manuel de procédures qui ne serait pas un simple document administratif mais qui, de par la description détaillée des fonctions et des procédures à tous les niveaux :

- Permettrait d'éviter les cumuls de fonction incompatibles ;
- Assurerait l'exercice d'un contrôle permanent sur l'ensemble des transactions de l'entreprise ;
- Mettrait l'entreprise en situation de produire régulièrement des informations fiables.

CHAPITRE III : DEMARCHE D'ELABORATION DU MANUEL DES PROCEDURES

Toute entreprise, toute Direction a décidé à un moment donné de son évolution de rédiger son manuel de procédures. Les raisons possibles sont nombreuses :

- ✚ Fonctionnement non satisfaisant,
- ✚ Réduction des effectifs,
- ✚ Croissance externe, mise en conformité par rapport à des normes internationales.

Lors de la création du manuel, les dirigeants doivent organiser la réalisation sous forme d'un projet, ne serait- ce que pour mieux en garantir la cohérence finale.

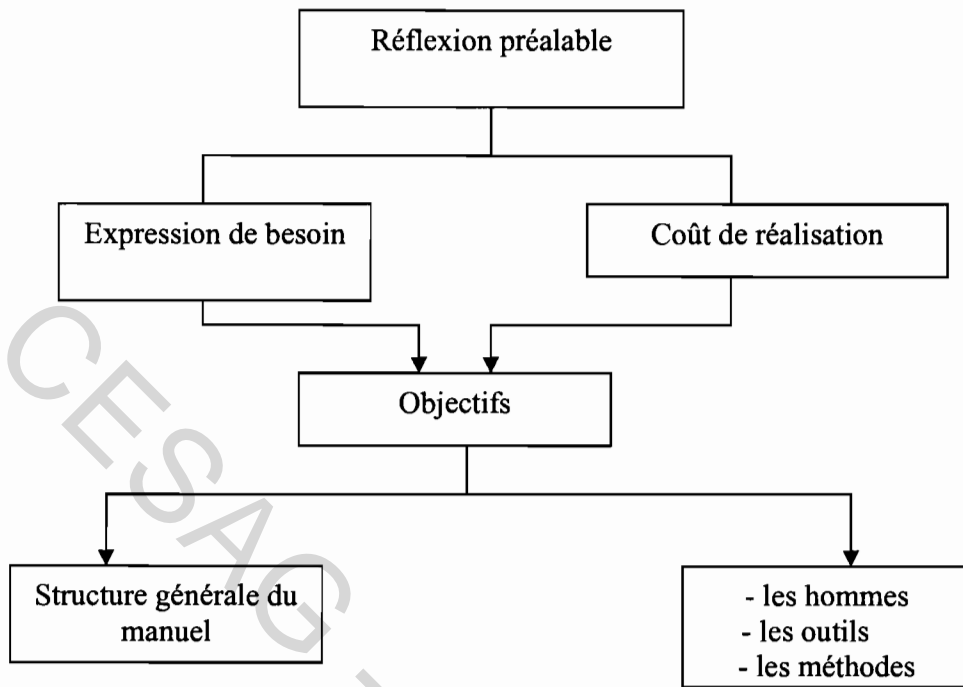
SECTION 1 : PROJET DU MANUEL DES PROCEDURES

La documentation des procédures est un véritable investissement pour l'entreprise qui doit être géré comme un projet. Destiné à fiabiliser ses structures de production et de gestion, le manuel doit concrétiser son savoir faire et ses circuits de communication interne. La qualité finale représente donc un enjeu important surtout en terme de fiabilité.

La conception de l'outil procédural va dépendre de ce à quoi les intéressés le destinent. A ce stade, il s'agit de définir les équipes, les outils et les méthodes de travail. Les moyens choisis dépendent des objectifs retenus.

La figure ci-après indique un exemple de préparation du projet.

Figure 2 : Préparation du projet.



Source : HENRY & DAVERAT

SECTION 2 : DEMARCHE D'ELABORATION DU MANUEL DES PROCEDURES

A ce stade, les opérationnels décrivent la manière dont ils traitent leurs transactions. L'équipe chargée de la mission définit le cadre et l'architecture.

Il s'agit de construire et de faire vivre des procédures. Cet impératif implique une procédure des procédures qui définissent les règles d'élaboration et de gestion de toutes les procédures de l'entreprise. A ce titre, son élaboration nécessite un consensus entre tous ceux qui participent à la rédaction des autres procédures.

2.1- Méthode générale d'élaboration d'une procédure

Un problème se pose quant à la mention des modes opératoires dans les procédures. Est-ce à la procédure de faire référence aux documents qui sont en aval en l'occurrence les modes opératoires, ou bien est-ce aux modes opératoires qu'il importe de mentionner en référence les procédures afférentes ?

La norme n'impose aucune méthode concernant les renvois d'un document à l'autre. C'est à l'entreprise d'adopter le système qui lui convient, si possible simple et gérable, dans notamment les mises à jour.

Il importe en effet de songer qu'un changement de mode opératoire affecte la procédure et implique sa modification si le choix est fait de mentionner les modes opératoires dans les procédures. A l'inverse, si les modes opératoires se réfèrent aux documents amont ; leur modification n'affecte pas les procédures.

Cela dit, les procédures sont des outils de diffusion du savoir faire de l'entreprise et sont destinées aux personnes qui réalisent les actions qui y sont décrites, à ce titre, elles requièrent un certain niveau de précision. Aussi, il est également justifié de citer les modes opératoires dans les procédures afin que le lecteur puisse obtenir une connaissance exhaustive du procédé.

2.2- Recensement des supports

Selon SOW, un important travail de recensement, d'identification et de codification des supports doit être entrepris par les opérationnels avec l'aide de l'équipe chargée de la mission. Cette phase est d'autant plus importante qu'elle permet d'éliminer les redondances et double emploi de supports.

2.3- Synthèse et validation des avant projets

Chaque opérationnel envoie après discussions son projet au responsable d'équipe qui centralise tous les avant projets. Ce dernier s'assure du respect de l'architecture déjà définie, de l'exhaustivité des supports. Pour cela, il convoque une réunion de synthèse afin de statuer sur les avant projets. Cette réunion permettra aux opérationnels de prendre connaissance de l'ensemble des procédures de l'entreprise.

2.4- Rédaction

Rédiger les procédures implique un raisonnement en terme de processus d'entreprise. Il s'agit en effet d'adapter la norme à la réalité de l'entreprise et donc à écrire le « juste nécessaire » correspondant aux besoins de l'entreprise.

L'objectif de la rédaction des procédures consiste à expliciter dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin ?

Selon HENRY et DAVERAT (2001 : 76) le processus de rédaction comprend six phases réparties en deux sous groupes :

La phase de préparation, il s'agit :

- De dresser la liste initiale,
- Définir un code de classement,
- Préparer des dossiers par procédure.

L'enquête par procédure :

- Etablir une description globale,
- Réaliser les interviews et la rédaction,
- Contrôler la validité des écrits.

Pour ce faire, chaque collaborateur pourra se reporter au programme de travail et aux notes relatives aux orientations du manuel et aux canevas. Il pourra si possible recueillir d'autres informations en complément des documents collectés.

Une fois rédigé et mis en forme, le manuel est soumis à la Direction Générale pour approbation.

En effet, il ne suffit pas d'élaborer un manuel des procédures, fut-il le plus adapté, il faut le diffuser à grande échelle pour assurer sa mise en œuvre correcte et effective.

2.5- Vulgarisation

Cette étape est la plus importante dans l'utilisation du manuel des procédures. Il s'agit de transmettre le document aux personnes pour lesquelles il a été conçu.

Selon BOUVIER, la responsabilité incombe à la Direction Générale et à ses collaborateurs d'assurer une diffusion adéquate à tous les échelons hiérarchiques pour imprégner les agents au caractère collectif du manuel et de l'importance que la Direction attache au respect des directives.

Pour ce faire, ils doivent organiser des séances de travail avec les exécutants sur l'application effective des procédures.

Une fois formalisées par écrit, les procédures ne demeurent pas statiques, elles sont plutôt dynamiques et doivent constamment s'adapter à l'organisation et aux besoins évolutifs de l'entreprise.

Selon BERGER et GUILLARD, cette matérialisation de l'organisation est le point de départ qui permet bien entendu sa mise en œuvre maîtrisée, mais qui constitue également les fondations de son évolution et son amélioration dans le temps.

Des procédures spéciales de mise à jour sont prévues à cet effet.

2.6-Procédures de mise à jour

Les procédures de mise à jour doivent être rigoureuses ; il convient donc de définir un circuit spécifique (SOW).

Qui fait la mise à jour ?

La mise à jour des procédures incombe au :

- chef d'unité de l'application des procédures,
- service d'audit interne sur l'initiative d'un auditeur ou sur proposition d'un agent extérieur à l'unité concernée.

61 Quand fait-on la mise à jour ?

La mise à jour se fait dès lors qu'une procédure est identifiée comme étant :

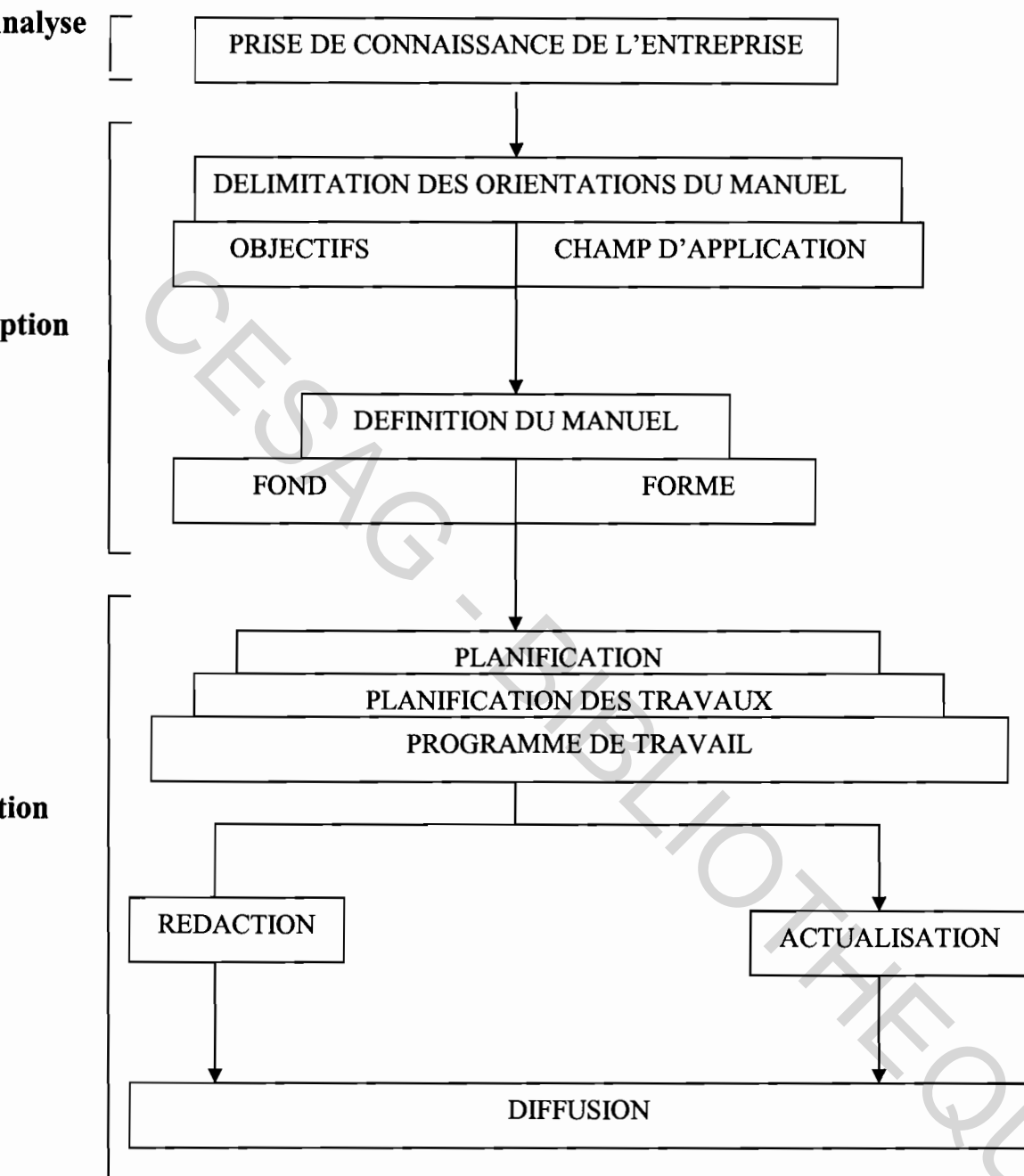
- désuète,
- incomplète,
- inadaptée.

62 Comment fait-on la mise à jour ?

La mise à jour se fait par une note explicative claire et une note de procédure conforme au style du manuel. L'émission d'une nouvelle version doit être précédée d'une validation et faire l'objet d'application immédiate.

La figure ci-après est une illustration de la démarche d'élaboration du manuel de procédures.

Figure 3 : Schéma général de la démarche d'élaboration du manuel de procédures¹



¹ Source : Nous même

SECTION 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1- Elaboration du modèle d'analyse.

Le modèle d'analyse qui nous a permis de réaliser notre étude portant sur l'élaboration du manuel de procédures est :

- ✚ La prise de connaissance de l'entreprise,
- ✚ Evaluation du contrôle interne

3.1.1-Prise de connaissance de l'entreprise.

La prise de connaissance de l'entreprise constitue un préalable à la réalisation de notre mission. Elle nous permis de connaître l'activité de l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue : contexte juridique, économique, social, fiscal...

Nous avons identifié les domaines concernés par le manuel ainsi que les intervenants et les postes et ensuite procéder aux interviews.

3.1.2-Evaluation du contrôle interne

Après description des tâches par les opérationnels, nous avons effectué des tests afin de nous assurer de l'application effective et constante des propos recueillis.

➤ Tests de conformité

Une fois les procédures décrites, nous avons procédé à des tests de conformité pour nous assurer de la conformité de ce qui a été décrit avec ce qui est effectivement réalisé par l'entreprise.

➤ Evaluation préliminaire des procédures

Cette première évaluation a porté sur la conception du système mis en place.

Elle nous a permis de dégager les points forts du système et de déceler les points faibles.

➤ **Contrôle de permanence**

Le contrôle de permanence a porté sur les points supposés forts et nous a permis de vérifier si ces points sont réellement appliqués et cela de façon constante.

➤ **Evaluation définitive**

Les résultats de ces différents contrôles nous ont permis de procéder à l'évaluation définitive des procédures.

3.2- Techniques et outils de collecte des données.

La description des procédures s'est effectuée au cours de plusieurs entrevues avec le personnel de la fonction concernée par le manuel. Plusieurs outils ont été utilisés à cet effet.

Il s'agit :

➤ **L'interview :**

C'est l'outil le plus informel ; en ce sens qu'il nous a permis de nous faire décrire la procédure mise en place sans l'apport du moindre support. Il favorise une certaine souplesse dans le déroulement de la conversation ; ce qui a permis aux interlocuteurs de se sentir moins contrôlés et d'être plus prolixes et plus coopératifs.

L'interview a porté sur des questions ouvertes qui permettent de découvrir le sujet et des questions fermées pour obtenir certaines précisions. Les questions ont porté essentiellement sur les acteurs, sur les supports, sur les faits et sur les délais.

Exemple de questions à titre d'illustration.

- Quel est le point de départ de la procédure et quelles sont les variantes ?
- A quel moment de l'année, du mois, de la semaine, de la journée ?
- Quelle en est la fréquence ?
- Quel est le résultat visé ?
- Qui sont les destinataires ?
- Qui sont les principaux acteurs ?

- Où sont-ils placés ?
- Quels sont les matériels ou matériaux utilisés ?
- En quoi consiste votre travail dans ce cas ?
- Pouvez-vous décrire vos principales tâches au cours de la procédure ?
- Quel est le mode opératoire ?
- De quelle documentation disposez-vous ?
- D'où viennent les informations ?
- Quels sont les contrôles prévus ?
- Etc.

➤ **Questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne a servi à évaluer le contrôle interne de l'entreprise. Il est conçu de telle sorte que les réponses aux différentes questions se font par « OUI » ou par « NON »

Les réponses par « OUI » correspondent aux points forts et indiquent que l'entreprise dispose théoriquement des mesures appropriées propres à atteindre les objectifs du contrôle interne.

Les réponses par « NON » correspondent aux points faibles et concernent les failles des procédures.

➤ **Grille d'analyse des tâches**

Elle fait ressortir les tâches par poste de travail dans un tableau à double entrée, effectuant ainsi l'inventaire des différentes opérations réalisées. Elle permet en outre de repérer les cumuls de fonctions incompatibles (autorisation- exécution, exécution- enregistrement par exemple).

➤ **Observation physique**

Nous avons observé quelques opérationnels intervenant dans le processus d'achat lors de l'accomplissement de leurs tâches afin de nous assurer de l'exactitude des propos recueillis. Aussi, nous avons assisté à l'exécution des opérations de validation d'une demande d'approvisionnement jusqu'à la passation de commande.

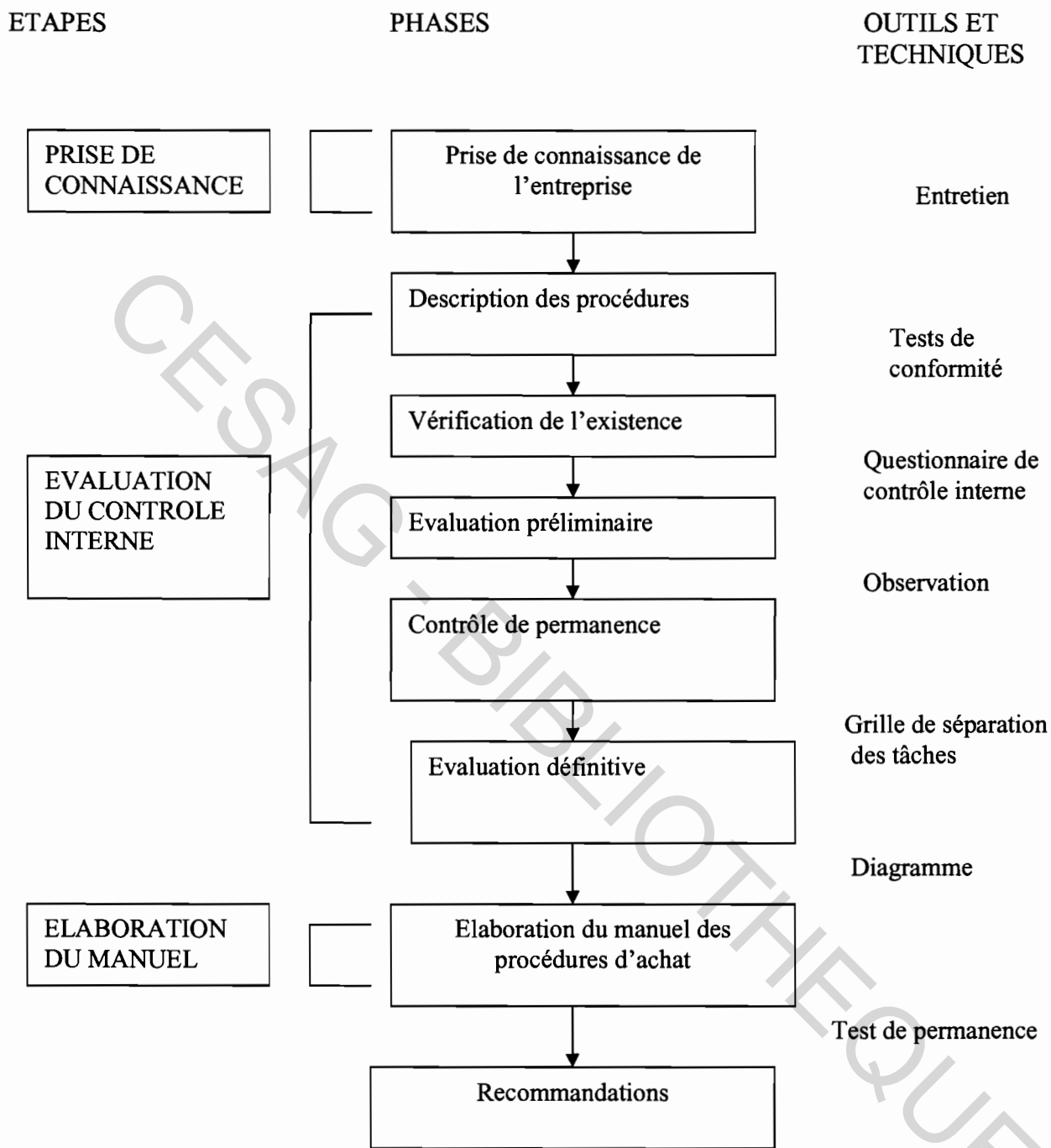
➤ **Diagrammes de circulation ou flow chart**

A partir des descriptions des procédures faites par les différents intervenants, nous avons élaboré des diagrammes pour avoir une vision globale de la circulation des documents ainsi que les tâches à exécuter.

La méthodologie décrite ci- dessus peut se schématiser comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4 : Schéma d'élaboration du modèle d'analyse.



Source : Nous même

Conclusion

Le manuel de procédures étant à ce jour un des principaux dispositifs du contrôle interne, la maîtrise de son élaboration ne pourra que renforcer sa position dans les organisations et aider à en faire un élément de culture d'entreprise.

Cependant, cette formalisation n'est pas facile à mettre en œuvre, notamment du fait de la rédaction qui nécessite une adhésion et une implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise à tous les niveaux.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

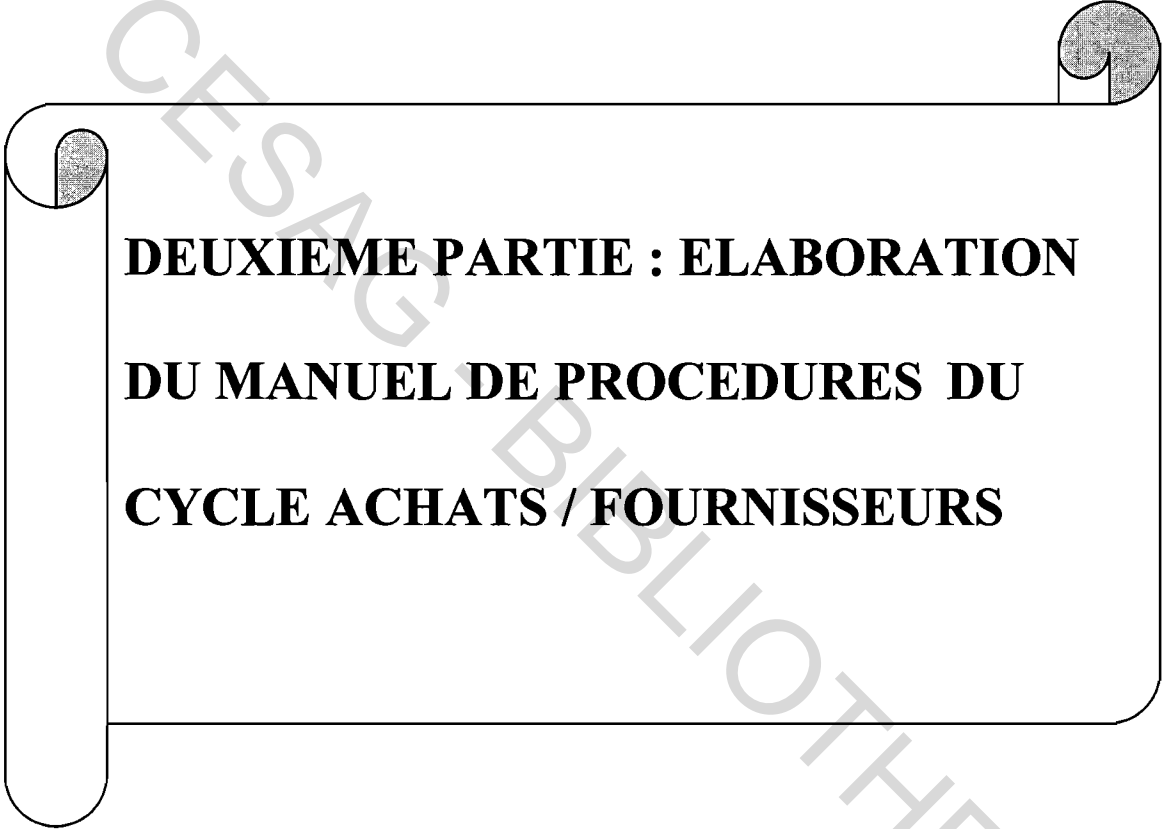
Les procédures font partir intégrante du système d'organisation d'une entité. Il importe donc que les dirigeants se penchent davantage sur cet aspect.

Les procédures, identifiées comme moyen d'aide du contrôle interne, comme forme d'organisation pour la maîtrise par la Direction Générale des opérations comptables et financières s'avèrent indispensables à la pérennité des entreprises.

Le nombre de procédures ainsi que leur niveau de détail peut varier en fonction de la taille de l'organisation. Lors de mise en place et de leur formalisation, les procédures doivent rester directement liées aux objectifs de la fonction et de l'organisation.

Ainsi, indirectement, leur conception et leur écriture concourent à une sorte de réforme de l'entendement concernant l'entreprise dans ses missions et façons de les accomplir.

Après cette partie théorique, nous allons nous évertuer de l'appliquer au cycle achats / fournisseurs de ESTI.



**DEUXIEME PARTIE : ELABORATION
DU MANUEL DE PROCEDURES DU
CYCLE ACHATS / FOURNISSEURS**

La deuxième partie va nous permettre de mettre en œuvre les fondements théoriques développés dans la première partie.

En effet, ESTI S.A a servi de cadre pratique à notre étude à savoir l'élaboration d'un manuel de procédures : application au cycle achats / fournisseurs.

Dans cette deuxième partie, après une présentation de la société de façon brève au chapitre I, nous aborderons successivement au chapitre II la description de l'existant et au chapitre III, l'élaboration d'un manuel de procédures du cycle achat et nous ferons des recommandations.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE ESTI

L'objet de ce chapitre est de faire une présentation brève et suffisante de la société qui a servi de cadre à notre étude. Cette présentation va s'articuler comme suit : d'abord nous allons présenter la ESTI de façon générale, puis les marchés et les programmes de logements et enfin l'organisation de la société

SECTION 1 : FONCTIONNEMENT DE LA SOCIETE

1.1- Activités et missions

ESTI SA est une entreprise de Bâtiments et Travaux Publics.

Elle a été créée en 2000 sous forme de société anonyme au capital de cent millions (100 000 000) FCFA entièrement détenu par des investisseurs privés sénégalais. Elle emploie 33 personnes de manière permanente et 350 travailleurs temporaires en période de plein emploi des moyens de production.

Dans le cadre de la nouvelle politique de croissance de la société ESTI, le conseil d'administration a procédé au recrutement de cadres de haut niveau ayant une réputation avérée en matière de management et de direction de travaux Bâtiments et Travaux Publics (BTP). L'objectif fixé à la nouvelle organisation est de mettre ESTI sur une orbite de performances croissant avec un doublement de sa capacité de programme et une amélioration des ratios de productivité.

A ce titre, une nouvelle organisation a été mise en place avec la création d'une cellule « contrôle et optimisation des coûts » et une cellule « d'approvisionnement ».

Cette organisation s'est faite aussi avec le lancement de tableau de bord de gestion journalier, hebdomadaire et mensuel qui sont des indicateurs en temps réel des niveaux de performances.

Ainsi, ESTI consolide sa croissance sur des points focaux que sont :

- ✚ La qualité de ses ressources ;
- ✚ L'importance et la qualité des marchés de travaux signés avec ses partenaires; il s'agit essentiellement de programmes sur le segment haut standing ;
- ✚ La position sur le marché du BTP avec peu de concurrents du même niveau d'expérience sur le segment haut standing ;
- ✚ La diversification du partenariat dans le cadre de la réalisation des programmes haut et moyen standing ;
- ✚ Le lancement en 2005/2007 d'un ambitieux programme de logements sociaux pour attaquer un segment dont 80% de la demande reste à satisfaire avec une offre crédible faible ;
- ✚ L'extension de son champ de compétence dans le cadre d'un partenariat avec une société chinoise installée au USA pour la maîtrise des édifices et constructions sur sols mouvants avec un système de micro pieu.

1.2- Marchés

- ✚ Le chantier du CDB avec 1580 logements haut de gamme et moyen standing dont 600 ont été réalisés
- ✚ Une tranche de 33 logements livrée en début 2005.
- ✚ Le chantier Ouest Foire avec 14 logements grand standing.
- ✚ Le chantier de SALY dont les terrassements ont démarré.

1.3- Programmes de logements

La force de production disponible de ESTI c'est :

- ✚ 1 Résidence de 14 logements haut standing en 9 mois

- ✚ Mermoz : 33 logements haut standing en 8 mois
- ✚ 1 Résidence de 70 logements haut standing en 12 mois
- ✚ 1 Résidence de vacance à Sally de 80 villas haut standing en 24 mois
- ✚ 1 Ambitieux programme de 3 milliards prévu entre 2005 et 2007.

1.4- Organisation de la société

ESTI est dirigé par un PCA et un Directeur Général. La société est en outre composée de deux directions qui sont sous la responsabilité du Directeur Général :

- ✚ La Direction Administrative et Financière (DAF) ;
- ✚ La Direction Exploitation (DEX).

La mise en place d'une nouvelle direction depuis octobre 2003 entre dans le cadre d'une politique de relance de la société avec comme objectif la croissance des masses bilancielle, la création d'une capacité d'autofinancement apte à soutenir le développement des activités.

1.4.1- Le service approvisionnement

➤ Objectifs et missions

Le service approvisionnement est l'objet de notre étude à travers le développement du cycle achats / fournisseurs. Ce service est donc chargé de procéder aux approvisionnements des différents chantiers en matériels et matériaux de construction dans des conditions optimales en collationnant les fournisseurs. Les critères de choix portent sur la qualité des biens, le prix et les modalités de paiement.

➤ Organisation du service approvisionnement

Le service est directement lié à la direction financière dans la mesure où le choix des fournisseurs est arrêté par le Directeur Administratif et Financier sur proposition du responsable des achats.

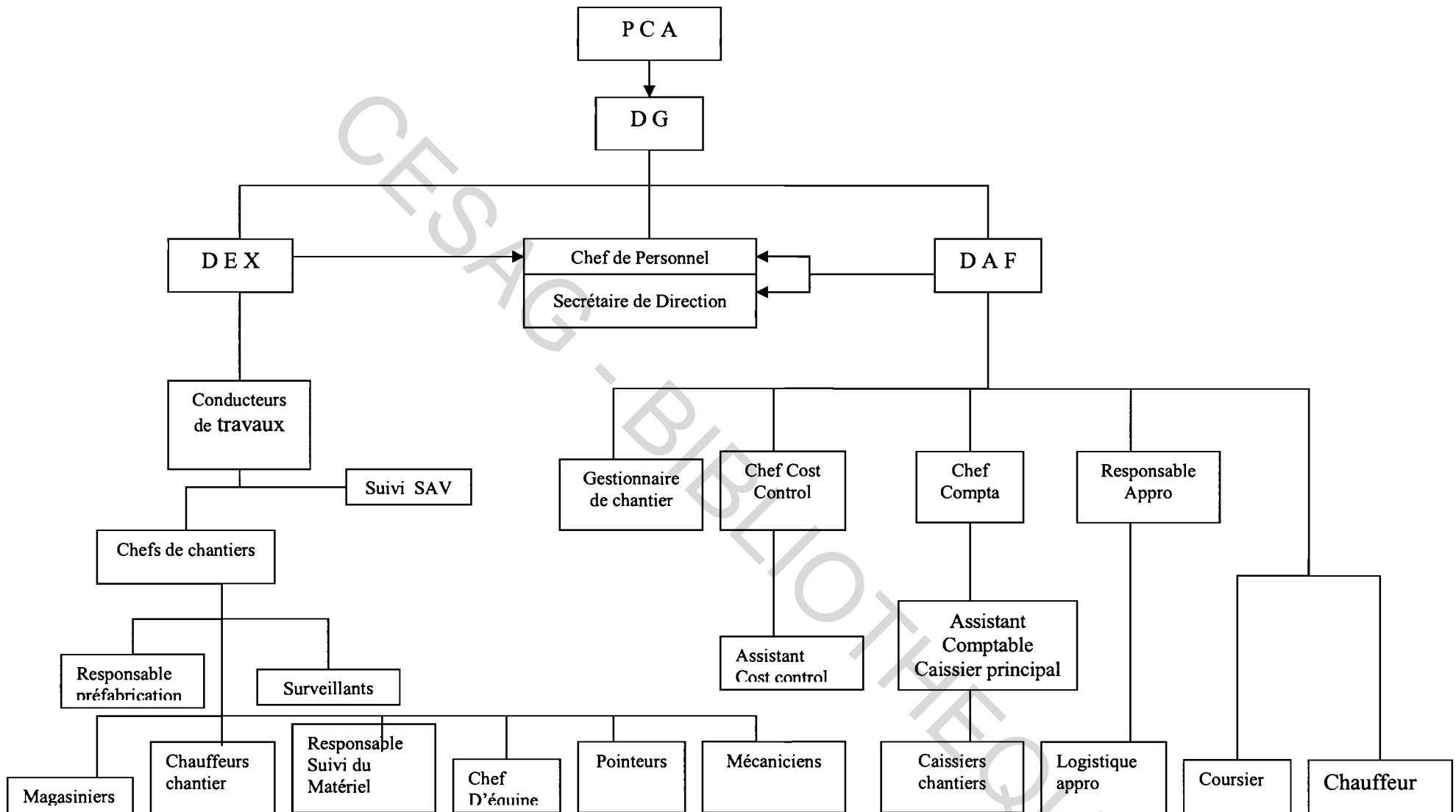
Le service approvisionnement se compose de deux agents :

- ✚ Le chef approvisionnement
- ✚ Un agent de la logistique approvisionnement.

Ces deux agents veillent au bon déroulement des activités dudit service.

Cette présentation sommaire de la société est illustrée dans l'organigramme ci-après:

Figure 5 : Organigramme de la société



Conclusion

La société ESTI, à l'instar des autres entreprises du bâtiment du Sénégal occupe une place de choix dans le développement du tissu économique Sénégalais. Elle dispose de plusieurs directions dont la plupart demeure des directions opérationnelles.

Le service approvisionnement, lieu de notre stage a pour missions d'assurer la fourniture de tous les biens dont l'entreprise a besoin pour livrer les ouvrages dans les délais.

Après cette présentation sommaire du cadre conceptuel, nous allons procéder à la description de l'existant qui constitue une étape importante de notre méthodologie.

CHAPITRE II : DESCRIPTION DE L'EXISTANT

Le cycle achat est l'un des cycles de l'entreprise le plus important dans la mesure où la maîtrise des coûts d'approvisionnement peut accroître le profit de l'entreprise. En effet, dans un environnement concurrentiel où le prix de vente est déterminé par le marché, l'effort consenti par les dirigeants doit se situer au niveau endogène c'est-à-dire la réduction des coûts par la maîtrise de son cycle achat.

Cependant, l'optimisation des coûts suppose au préalable l'existence des procédures qui décrivent le processus d'approvisionnement de l'entreprise en matériaux de qualité à des coûts compétitifs.

Pour atteindre l'objectif principal de ce chapitre, il nous semble opportun de le structurer en sections. La première section traitera de la description du cycle achat par une présentation des intervenants dans le cycle ainsi que des principales fonctions de ce cycle. La deuxième section abordera les aspects opérationnels du cycle.

SECTION 1 : LE CYCLE ACHAT

1.1- Prise de connaissance

Cette phase nous a permis d'avoir une connaissance suffisante du cycle et de collecter les éléments et informations nécessaires à l'élaboration du manuel :

- ✚ l'activité de l'entreprise (secteur ; produit ; partenaires...) ;
- ✚ la structure juridique.

Nous avons identifié les domaines concernés par le manuel de procédures.

Pour ce faire, des moyens ont été utilisés pour atteindre ces objectifs :

- ✚ Entretien formel avec la direction pour expliquer de façon globale les objectifs du manuel ;

- ✦ Etablissement de la liste des personnes intervenant dans le processus achat et ensuite procéder à leur interview. Les motifs de l'entretien et son mode de déroulement ont été préalablement expliqués aux interviewés ; et ceci dans le but de les rassurer.

L'interview a porté sur des questions fermées et des questions ouvertes.

Le questionnaire de contrôle interne a été utilisé ; les questions étaient conçues de telle sorte que les réponses aux différentes questions se font par « oui » ou par « non ».

Nous avons aussi utilisé une grille de séparation des tâches pour s'assurer du respect du principe de ségrégation des fonctions incompatibles.

En fin d'entretien, nous avons bien compris la succession logique des tâches et recenser à cet effet les supports utilisés.

1.2- Organisation du cycle

Le service approvisionnement de ESTI est directement rattaché à la Direction Administrative et Financière et comprend un chef approvisionnement et un agent de la logistique.

Néanmoins, différents services interviennent dans le processus d'achat de la société.

➤ Les intervenants dans le processus d'achat de EST

La direction technique : elle est chargé de l'établissement du budget des dépenses.

Les besoins des différents chantiers sont formulés par les conducteurs de travaux et ensuite validés par le Directeur d'exploitation. Le visa du Directeur d'exploitation est aussi nécessaire pour la validation du bon de commande.

Le service cost contrôl : il est chargé :

- du suivi des dépenses ;
- du suivi du tableau de bord de gestion journalier, hebdomadaire et mensuel des chantiers.

Le service approvisionnement : il est chargé de trouver les fournisseurs et les amène à une plus grande collaboration avec la société. Il tient la liste des éventuels fournisseurs dans son fichier et aide le Directeur Administratif et Financier (DAF) dans le choix des fournisseurs.

Il établit le bon de commande et est tenu de suivre la commande depuis le lancement jusqu'à la livraison du bien. Pour cela, il est en communication permanente avec les différents chantiers et les fournisseurs.

La direction financière / comptable : le DAF, sur proposition du service achat choisit le fournisseur le mieux disant. Son visa est indispensable pour la validation du bon de commande. C'est le DAF qui autorise le règlement de toute facture fournisseur.

Le service comptabilité enregistre les informations comptables et paye les factures fournisseurs.

La direction financière / comptable n'est pas directement concernée par l'achat, mais leur préoccupation s'exprime sur l'enveloppe globale de l'investissement engagé. Elle est donc préoccupée par des notions de rentabilité et de gestion du budget, de contrôle de dépenses et de gestion de trésorerie.

Les motivations qui en découlent sont donc :

- Acheter au moindre coût ;
- Obtenir des facilités de paiement ou des modalités de recours au crédit ou à d'autres modes d'acquisitions.

Avant d'atteindre l'objectif final d'une opération d'achat qui est de passer un contrat avec un fournisseur et de veiller à son exécution plusieurs fonctions sont à franchir.

1.3- Fonctions du cycle

Les principales fonctions pour lesquelles nous aurons à décrire les procédures sont :

➤ **Budgétisation – suivi des dépenses.**

Cette fonction regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions mensuelles et des prévisions d'avancement des travaux ainsi que les prévisions des matériaux.

La budgétisation est fonction du devis établi à partir du plan d'exécution des travaux. Une fois validées par le Directeur Général, des copies sont transmises au service approvisionnement et

au service cost contrôl pour le suivi des dépenses. C'est à partir du devis que les conducteurs de travaux établissent les différentes prévisions.

➤ **Expression des besoins**

Elle est relative aux expressions formulées par les conducteurs de travaux ou le directeur d'exploitation pour la satisfaction des différents chantiers en biens et services.

Le besoin est matérialisé par une demande d'approvisionnement pré numérotée, visée par le demandeur et par le directeur d'exploitation et ensuite transmise au service approvisionnement et cost control pour subir différents traitements. Le besoin exprimé doit être en adéquation avec les prévisions.

➤ **Sélection des fournisseurs.**

Elle regroupe toutes les opérations de mise en concurrence des fournisseurs. Elle est effectuée conjointement par le chef approvisionnement et le Directeur Administratif et Financier. Pour cela, le chef approvisionnement consulte son fichier fournisseurs puis établit un tableau comparatif des prix / fournisseurs. Il s'agit pour chaque bien demandé de dresser un tableau comportant les éléments suivants :

- nom du fournisseur,
- quantité demandée,
- prix unitaire, prix toute taxe comprise
- condition de livraison (transport à la charge ou non de l'entreprise),
- conditions de paiement offertes,
- écart en valeur entre fournisseurs.

Le responsable approvisionnement vise le tableau avec une première mention du choix du fournisseur puis le remet ainsi que la demande d'approvisionnement au service cost control.

Le service cost control procède à une série d'appréciation sur l'opportunité, la régularité et sur l'aspect économique de la demande.

La liasse est ensuite transmise au DAF pour approbation de la demande et sélection définitive du fournisseur le mieux disant c'est-à-dire offrant des articles jugés de meilleure qualité, ayant des délais de livraison rapides et accordant des modalités convenables à l'entreprise.

➤ **Fonction commande – relance fournisseur.**

Cette fonction regroupe toutes les opérations d'émission du bon de commande et de leur approbation par le directeur d'exploitation, le directeur financier et le directeur général et du suivi de la commande par le chef approvisionnement.

Le chef approvisionnement établit le bon de commande en trois exemplaires (blanc, vert et rose) qu'il soumet au DEX, DAF et DG pour visa.

Après visa, les deux premiers exemplaires (blanc et vert) sont expédiés au fournisseur.

- Une copie est envoyée au magasinier en attente de la livraison.
- Le troisième exemplaire (rose) sert de souche et reste dans le carnet.

Pour des besoins de comptabilité, le fournisseur est tenu de joindre le volet vert à la facture.

Le chef approvisionnement reste responsable vis-à-vis du demandeur de bien du respect des délais, des quantités livrées ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriée.

Il suit individuellement les commandes et les relances systématiquement en cas de retard dans la livraison.

➤ **Réception de la livraison**

Cette fonction regroupe toutes les opérations de réception physique, de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur. La livraison a lieu sur le chantier concerné par la commande. L'évaluation de la réception par le magasinier est réalisée au moyen du bon de commande. Il s'agit notamment d'évaluer la conformité en matière de quantité et de qualité et de les communiquer au service approvisionnement. Toutes ces opérations sont effectuées sous la supervision du chef de chantier.

Les problèmes de qualité visible sont dès le premier stade de la réception signalés pour éviter que toute réclamation ultérieure auprès du fournisseur soit vaine.

En cas de conformité, le réceptionnaire fait une décharge, émet un bon de réception et ensuite met à jour la fiche de mouvement de stock.

En cas de non-conformité le chef de chantier notifie par écrit sur le bon de livraison du refus de la livraison. Le bon de livraison est visé par lui, le chef chantier et le livreur. Le bon de réception et le bon de livraison sont ensuite acheminés au siège.

➤ **Traitement des factures (contrôle)**

Cette fonction regroupe toutes les opérations de réception et de vérification des factures reçues des fournisseurs.

Le chef comptable met la facture en confrontation avec le bon de réception, le bon de livraison et le bon de commande pour s'assurer de leur conformité. Ensuite, il procède à la vérification arithmétique de la facture. Ces vérifications, lorsqu'elles sont concluantes donnent lieu à la comptabilisation de la facture et, par la suite à son règlement.

En cas de non conformité, la facture est classée dans le chrono « factures litigieuses ».

➤ **Comptabilisation : enregistrement - paiement**

Elle concerne toutes les opérations de :

- préparation des factures des fournisseurs admises au règlement,
- d'établissement des instruments de règlement,
- de mise à la disposition du fournisseur de ces instruments de paiement,
- de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes concernés.

L'assistant comptable enregistre les factures dans l'échéancier fournisseurs puis les saisit dans le logiciel SAARI Sage Compta 100.

Seul le Directeur Administratif et Financier autorise les paiements. L'assistant comptable enregistre les paiements en lot de saisie et le chef comptable après vérification est chargé de les transférer et les intégrer dans le logiciel.

SECTION 2 : ASPECT OPERATIONNEL DU CYCLE ACHAT.

2.1- Objectif de la procédure.

L'objectif de la procédure est de fournir les matières et les services dont l'entreprise a besoin pour son fonctionnement dans les conditions et les termes les plus avantageux et de s'assurer que les objectifs de contrôle interne énumérés ci- après sont atteints.

Le cycle achat commence depuis qu'un demandeur habilité a exprimé une demande d'achat pour son activité et que celle-ci a fait l'objet de vérification au niveau du budget des achats. Le cycle prend fin lorsque la facture du fournisseur qui a livré le bien pour satisfaire la demande est réglée.

2.2- Description des objectifs du contrôle interne

➤ Budgétisation – suivi des dépenses

La procédure doit donner l'assurance que les dépenses sont effectuées en fonction des plannings mensuels élaborés.

➤ Expression des besoins

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

La demande d'approvisionnement est visée par le directeur d'exploitation et que l'état du stock réel du bien demandé est égal ou sensiblement proche du stock de sécurité,

La demande correspond aux besoins nécessaires à l'exécution des travaux,

La demande est en adéquation avec le budget prévisionnel et qu'il ne présente aucun écart significatif en quantité ou en valeur.

➤ Sélection des fournisseurs

La procédure donne l'assurance que :

Le fournisseur choisi est bien celui qui est le plus avantageux.

➤ **Passation de commande – relance fournisseur**

La procédure permet de s'assurer que :

- Le bon de commande est conforme à la demande d'achat et qu'il est adressé au fournisseur choisi comme étant le plus avantageux,
- Les visas du directeur d'exploitation, du directeur financier et du directeur général figurent bien sur le bon de commande.

➤ **Réception des articles**

La procédure mise en place donne l'assurance que les biens livrés ont bien été précédés de commande et qu'ils ont bien le niveau de qualité requise,

La procédure permet la détection rapide des imperfections.

La procédure donne l'assurance que le fournisseur respecte les termes de la commande et donc que la livraison est conforme aux besoins de l'entreprise.

➤ **Traitement des factures (contrôle)**

La procédure donne l'assurance que :

- facture est adressée à la société,
- la facture est conforme au bon de commande, au bon de réception et au bon de livraison,
- le calcul arithmétique des éléments de la facture est exact.

➤ **Comptabilisation : enregistrement - paiement**

Les procédures mises en place doivent l'assurance que :

- les factures des fournisseurs font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement corrects,
- les dettes dues aux fournisseurs sont rapidement enregistrées dans les comptes individuels concernés,

- seules les factures correspondantes à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlement,
- les risques de double règlement sont nuls,
- les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes concernés.

Toutes ces procédures mises en place par la société doivent faire l'objet d'une évaluation pour s'assurer qu'elles répondent bien aux objectifs qu'elle veut atteindre.

2.3- Evaluation du contrôle interne du cycle achat de ESTI

Une fois les procédures connues, nous nous sommes assurés à travers des tests que nous les avons correctement appréhendé et qu'elles sont appliquées dans l'entreprise :

- ↳ d'une part de façon effective ;
- ↳ et d'autre part de manière constante.

➤ Test de conformité

Pour s'assurer de la véracité des propos recueillis, nous avons effectués des tests de conformité. Les tests ont porté sur des demandes d'approvisionnement prises au hasard. Pour cela, nous avons suivi la transaction depuis le déclenchement du besoin jusqu'à la réception des factures.

Tous les documents ainsi contrôlés se sont révélés pour la plus part conformes aux procédures décrites.

Nous pouvons donc conclure que les procédures et le système de contrôle interne mis en place existent effectivement.

Assurés dès lors de disposer d'une description fidèle des procédures de l'entreprise, nous avons porté un jugement sur le contrôle interne de ESTI.

➤ Evaluation préliminaire.

Cette évaluation faite au moyen de questionnaire de contrôle interne et de grille de séparation de tâches nous a permis de dégager les points forts et les points faibles du système.

Le tableau ci- dessous indique les forces et les faiblesses du système de contrôle mis en place par la société pour sécuriser son cycle achat.

Tableau 5 : Forces et faiblesses du système

Fonctions	Objectifs du contrôle interne : Qu'est-ce qui assure que :	Moyens utilisés	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Budgétisation et suivi des dépenses	Un contrôle budgétaire est effectué	Planning mensuel des prévisions d'achat,	Permet de suivre les dépenses pour s'assurer qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation et d'en rechercher les causes éventuelles.	
Expression des besoins	Le besoin formulé est matérialisé ?	Demande d'approvisionnement	Le contrôle effectué par le service cost contrôl et le service achat pour s'assurer que la demande est visée par le demandeur et le directeur d'exploitation et que le bien demandé a fait l'objet de prévision mensuelle et d'avancement des travaux	
Sélection des fournisseurs	Le choix du fournisseur est fait de manière objective ?	Tableau comparatif des prix / fournisseurs	Ce tableau permet au DAF avec l'aide du chef approvisionnement de choisir le fournisseur le mieux disant.	

Fonctions	Objectifs du contrôle interne : Qu'est-ce qui assure que :	Moyens utilisés	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Passation de commande et relance	Les commandes ne peuvent être passées sans autorisation de personnes ayant autorité pour cela ?	Le bon de commande (BC)	Tous les bons de commande émis sont contrôlés et signés par le DEX, le DAF et le DG	
	Les commandes offrent des garanties suffisantes : Quant aux prix	Fiche de cotation	A l'aide de cette fiche, le chef met en concurrence les fournisseurs Pour harmoniser le paiement des factures avec les disponibilités de trésorerie, le chef approvisionnement négocie des conditions de paiement variables à son gré (30 ; 60 ou 90 jours à partir de la date de livraison. Les conditions de règlement sont mentionnées sur le (BC)	
	Quant aux conditions de règlement ? Aux suivies ?	Bon de commande La responsabilité incombe au chef d'approvisionnement	Dès qu'une commande est lancée, le chef approvisionnement rentre en contact permanent avec le fournisseur et le magasinier.	Aucune procédure particulière n'est prévue à cet effet.

Fonctions	Objectifs du contrôle interne Qu'est- ce qui assure que ?	Moyens utilisés	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Réception des articles	Toutes les réceptions correspondent à des articles commandés.	La copie du bon de commande.	Le magasinier rapproche les réceptions de la copie du bon de commande.	
	Les articles livrés sont conformes aux commandes quant aux quantités et à la qualité.	Bon de réception (BR) Bon de livraison (BL)	Contrôle quantitatif et qualitatif effectué par le magasinier sous la supervision du chef de chantier. Accusé de réception du bon de livraison. Emission de bon de réception visé par lui, même, le chef de chantier et le livreur.	
	Que toutes les réceptions sont enregistrées et connues du service approvisionnement	Bon de réception. (BR) Fiche de mouvement des stocks Bon de livraison (BL)	Le magasinier met à jour la fiche de mouvement de stock. Transmission de la fiche, du BR et du BL au gestionnaire de chantier pour acheminement au secrétariat pour enregistrement et ensuite transmission au service approvisionnement..	

Fonctions	Objectifs du contrôle interne : Qu'est-ce qui assure que	Moyens utilisés	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Traitement des factures (contrôle)	Qu'il est gardé une trace de la réception des factures ?	Registre « courrier arrivée » du secrétariat. Fichier « arrivée factures »	Le secrétaire enregistre la facture dans le registre en mentionnant toutes les références. Le chef comptable enregistre la facture dans le fichier « arrivée factures »	
	Que toutes les factures se rapportent à des livraisons effectives ?	Bon de réception, Fiche de stock	Le chef appro rapproche la facture de la fiche de stocks et du bon de réception	
	Toutes les factures sont conformes à la commande quant aux prix ?	Bon de commande (BC)	Le chef appro rapproche la facture du bon de commande pour s'assurer de leur conformité.	
	Que toutes factures sont contrôlées arithmétiquement ?	Bon de commande Bon de livraison Bon de réception	Le chef comptable confronte la facture au BL, BC, BR et effectue un contrôle de conformité des signatures figurant sur le BC et ensuite procède à un calcul arithmétique des factures. Lorsque toutes ces vérifications sont concluantes, il vise et date la facture avec la mention « bon à payer ».	

Fonctions	Objectifs du contrôle interne : Qu'est-ce qui assure que	Moyens utilisés	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Comptabilisation : Enregistrement / paiement	Que toutes les factures sont comptabilisées ?	Echéancier fournisseurs Logiciel Sage Compta 100	l'assistant comptable enregistre les factures dans l'échéancier fournisseurs puis procède à la saisie dans le logiciel.	
	Qu'une double comptabilisation des factures est impossible ?	Tampon	l'assistant comptable appose sur les factures la mention « comptabilisé le... »	
	Que tout paiement est justifié par une facture « bon à payer » ?	Tampon	Chaque facture comporte le « bon à payer » de l'assistant comptable.	
	Qu'un double paiement est impossible ?	Tampon	L'assistant comptable annule chaque facture de son mode de paiement en y apposant le tampon « payé par...+ le nom de la banque »	Cette annulation n'est pas faite de façon régulière.
	La cohérence entre la balance des comptes fournisseurs individuels avec le compte collectif fournisseurs est établie ?			

La lecture de ce tableau nous permet de conclure que les procédures et le système de contrôle interne mis en place par ESTI sont sécurisants dans l'ensemble.

Le test de permanence va nous permettre de vérifier l'application constante des points forts.

➤ **Contrôle de l'application permanente des points forts.**

L'évaluation préliminaire a permis de mettre en évidence les forces et faiblesses liées au système existant dans la société. Il s'avère nécessaire pour nous de nous assurer que les points jugés forts sont appliqués de façon permanente.

Le contrôle de l'application a porté sur les DA, BC, BL et les factures.

Pour ce faire, notre choix s'est porté sur quelques factures accompagnées de leurs différentes pièces justificatives. Le test de vérification s'est déroulé de la manière suivante :

Pour la demande d'approvisionnement, nous avons vérifié :

- ✚ son existence
- ✚ qu'elle est visée par le demandeur et le DEX

Pour les bons de commande nous avons vérifié :

- ✚ que le fournisseur choisi figure sur la fiche de mise en concurrence ;
- ✚ le bon de commande est visé par le DEX ;
- ✚ le bon de commande est visé par le DAF ;
- ✚ le bon de commande est visé par le DG.

Pour le bon de livraison nous avons vérifié :

- ✚ la signature du fournisseur ;
- ✚ la signature du magasinier.

Pour les factures nous avons vérifié :

- ✚ le visa du « bon à comptabiliser » ;
- ✚ la signature « bon à payer » et annulation de la facture.

Le contrôle de l'application permanente des procédures sur les factures et leurs pièces justificatives ont révélé un point faible. Nous pouvons donc conclure que les résultats du test sont satisfaisants dans l'ensemble. Les points forts identifiés lors de l'évaluation préliminaire sont appliqués réellement dans l'ensemble et de façon continue.

➤ **Evaluation définitive du contrôle interne.**

L'évaluation définitive est la résultante de l'évaluation préliminaire et du contrôle de l'application des points forts. Elle nous a permis de rassembler toutes les faiblesses décelées au cours des contrôles.

Les contrôles se sont révélés satisfaisants sauf sur les points suivants :

- ✚ la demande d'approvisionnement qui initie le processus achat ne fait pas partir des pièces justificatives de la facture ;
- ✚ certaines factures après règlement ne sont pas annulées ;
- ✚ les informations concernant la capacité du fournisseur à satisfaire les besoins de ESTI ne sont pas disponibles.
- ✚ Le personnel opérationnel du service approvisionnement est en nombre insuffisant

2.4- Analyse des faiblesses.

➤ **Absence de DA dans la liasse justificative des factures.**

La DA qui a déclenché l'achat ne fait pas partie de la liasse justificative de la facture.

Risque : rend le contrôle difficile.

Recommandation : Le service comptable qui effectue les rapprochements entre le BC, BR, BL doit posséder une copie de la DA pour justifier que l'achat répond effectivement à un besoin régulièrement exprimé et autorisé.

➤ **L'annulation des factures après règlement est faite de façon irrégulière.**

Risque : Double paiement.

Recommandation : Nous recommandons à l'assistant comptable de procéder à l'annulation systématique des factures après leur paiement ; ce qui éviterait le double paiement.

➤ **Insuffisance d'information sur la capacité commerciale et financière des fournisseurs.**

Risque : Retard dans les livraisons. Ce qui peut entraîner l'arrêt des travaux sur les chantiers.

Recommandation : amélioration et mise à jour des fiches de mise en concurrence des fournisseurs.

➤ **Personnel opérationnel du service approvisionnement en nombre insuffisant.**

Risque : le personnel est submergé par les tâches ; ce qui peut entraîner une gestion imparfaite du service, le risque de cumul de fonctions incompatibles et lenteur dans la satisfaction des besoins des utilisateurs.

Recommandation : le personnel opérationnel intervenant dans le cycle achat doit être en nombre suffisant et qualifié ; de ce fait, nous recommandons à la Direction de la société de recruter deux (02) agents de niveau BAC plus 2 ou 3 pour une gestion efficace du service approvisionnement.

L'étude réalisée précédemment nous a permis de faire l'état des lieux (forces et faiblesses du système de gestion), d'analyser les faiblesses de la société et par la suite de faire des recommandations pour remédier à ses failles et garantir la suivie de l'entreprise.

Les recommandations suggérées sont laissées à l'appréciation des dirigeants de ESTI pour la mise en œuvre en fonction de leurs moyens et du budget alloué. Il importe cependant de relever des points qui s'avèrent vitaux, à savoir :

- ✚ la création d'un département d'audit interne ;
- ✚ le recrutement d'agents compétents, notamment pour le département d'audit interne et le service approvisionnement ;
- ✚ l'élaboration d'un manuel de procédures.

Conclusion

La rentabilité et la compétitivité de ESTI dépendent aujourd'hui pour une large part d'une politique d'achat efficace et une bonne gestion des approvisionnements.

Le responsable des achats a mandat clair d'offrir des biens et services de qualité aux différents chantiers. Il s'efforce d'atteindre ses objectifs et de remplir ses responsabilités de façon efficiente et rentable possible pour ESTI.

Pour cela, ESTI tient toute procédures d'approvisionnement en biens et services de manière à mettre en compétition le plus large bassin possible de produits et de fournisseurs afin d'obtenir aux meilleures conditions des produits et services de qualité.

La politique d'achat favorise ainsi la formalisation des procédures qui permet à ESTI d'acquérir des biens et services en garantissant la continuité de l'approvisionnement aux meilleurs coûts possibles.

CHAPITRE III : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

La formalisation par écrit des procédures du cycle achats / fournisseurs que nous allons proposer s'inspire de la méthodologie décrite dans le cadre théorique de notre étude.

Ainsi à la section 1 nous ferons une proposition de manuel et à la section 2, nous ferons des recommandations relatives au contrôle interne du cycle achat et aussi à l'application du manuel de procédures.

SECTION 1 : PROPOSITION D'UN MANUEL

Pour l'approvisionnement de ses différents chantiers en biens et services de construction, la société ESTI a opté pour la méthode de l'achat par commande.

ESTI SA	MANUEL DE PROCEDURES	Référence : Fiche : Mise à jour
CYCLE ACHATS / FOURNISSEURS		
<p>OBJET : cette procédure a pour objet la description des opérations relatives à l'acquisition des matériels et matériaux de construction.</p> <p>Domaine d'application : cette procédure s'applique à tous les chantiers.</p> <p>Directions et services concernés :</p> <p>Direction d'exploitation Service approvisionnement Service cost control Service comptable</p> <p>Objectifs de contrôle interne : le contrôle interne mis en place au niveau de ESTI doit donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les commandes sont dûment autorisées et qu'elles ont fait l'objet de prévision ; ▪ L'entreprise a commandé et acheté auprès des fournisseurs offrant les meilleurs rapports « qualité / prix » ; ▪ Les marchandises et services reçus sont conformes aux commandes quant à la qualité et à la quantité et qu'ils sont livrés dans les délais ; ▪ Les factures sont contrôlées avec les BR, BC, BL avant d'être enregistrées dans les comptes concernés ; ▪ Les factures ne peuvent être réglées qu'une seule fois et pour les montants effectivement dus aux fournisseurs. <p>Procédure générale</p> <p>Après la signature du marché, la direction d'exploitation procède à l'établissement des différentes prévisions ; à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les prévisions mensuelles ; ▪ Les prévisions des matériaux ; ▪ Et les prévisions d'avancement des travaux. <p>Toutes ces prévisions découlent des devis que la société a facturés à ses clients. Une fois approuvées par le Directeur Générale, elles sont ensuite remises au service cost control pour le suivi des dépenses et au service approvisionnement pour le suivi des besoins. Les besoins des chantiers sont exprimés par les techniciens et traités par le service cost control et le service approvisionnement. Chaque déclaration de besoin est matérialisée par une demande pré numérotée et doit contenir obligatoirement la signature du DEX et du demandeur, la spécification détaillée du bien, la quantité souhaitée, le lieu de livraison et la date d'établissement. La mise en concurrence des fournisseurs est la tâche du chef approvisionnement et le choix définitif du fournisseur incombe au DAF.</p>		

ESTI SA	CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 1/11 Mise à jour :	
PROCEDURE : budgétisation et suivi des dépenses chantiers (BSD)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
BSD 1/3 Etablissement de déboursé sec et devis	Plan d'exécution Déboursé sec devis	Directeur d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit le déboursé sec en fonction du plan d'exécution, - Etablit le devis à partir du déboursé sec puis le remet au DG pour approbation et visa - Ensuite remet les copies du devis au cost control et aux conducteurs de travaux.
BSD 2/3 Etablissement et approbation des prévisions	Plan d'exécution, Déboursé sec, Devis, Prévisions mensuelles, Prévision d'avancement des travaux, Prévision de matériaux	Conducteurs de travaux	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissent les prévisions mensuelles de décompte en fonction du devis et du plan d'exécution ; - Etablissent les prévisions d'avancement des travaux et des matériaux à partir des prévisions mensuelles - Portent les prévisions à la connaissance du DEX chargé de les soumettre au DG pour approbation. - Transmettent ensuite des copies au service cost control et au service approvisionnement.
BSD 3/3 Suivi des dépenses	Les prévisions	Chef cost control	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que les dépenses sont effectuées dans le cadre des limites fixées et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation et d'en rechercher les causes éventuelles.

ESTI SA		CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 2/11 Mise à jour :
PROCEDURE : Expression des besoins :(EB)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
EB 1/3 Etablissement et signature de la demande d'approvisionnement	Prévisions d'avancement des travaux et matériaux, Planning mensuel d'approvisionnement	Conducteur de travaux	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit la DA pré numérotée en trois volets - Vise puis remet au DEX.
		Directeur d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que le bien demandé a fait l'objet de prévision ; - Appose sa signature après vérification ; - Remet la DA visée au conducteur de travaux.
		Conducteur de travaux	<ul style="list-style-type: none"> - Transmet la DA visée au service appro
EB 2/3 Cotation et valorisation de la demande	Demande d'appro. Tableau comparatif prix / fournisseurs Planning mensuel d'appro.	Chef appro.	<ul style="list-style-type: none"> - Consulte son fichier fournisseurs ; - Fait la cotation qui consiste à établir le tableau comparatif des prix. - lorsque le bien ne figure pas sur sa base de données, demande des renseignements auprès des fournisseurs; - S'il s'agit de bien spécifique, recherche des échantillons et les soumet au directeur d'exploitation ; - Ensuit transmet la DA et le tableau comparatif au service cost control.

ESTI SA	CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 3/11 Mise à jour :	
PROCEDURE : Expression des besoins :(EB)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
EB 3/3 Appréciation de la demande	Tableau comparatif, Planning mensuel d'approvisionnement DA	Chef cost control	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que le stock du bien demandé est égal ou sensiblement proche du stock de sécurité. - Vérifie à l'aide du déboursé sec si la demande correspond bien aux besoins nécessaires à l'exécution des travaux et fonction du planning prévisionnel des travaux - S'assure que la demande remplit toutes les conditions d'achat et que le bien demandé figure sur le budget - S'assure que la demande est en adéquation avec le budget prévisionnel et ne présente aucun écart significatif en quantité ou en valeur <p>En cas de non-conformité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demande au service technique de préciser la spécificité technique du bien ou s'il s'agit de commande hors budget. - En cas de changement dans la spécificité technique, calcule le surcoût ou gain prévisionnel et fait un rapport au DAF pour l'information. <p>En cas de commande hors budget,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmet au DAF pour accord préalable. - Après toutes les vérifications, transmet le rapport d'avis et la liasse (DA, tableau comparatif) au DAF pour décision finale.

ESTI SA	CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 4/11 Mise à jour :	
PROCEDURE : Sélection du fournisseur (SF)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
SF 1/1 Validation de la demande et sélection du fournisseur	Tableau comparatif, DA DA.	DAF	<ul style="list-style-type: none"> - Sélectionne le fournisseur le mieux disant c'est-à-dire offrant des articles jugés de meilleure qualité, ayant des délais de livraison rapides et accordant des modalités de paiement convenable à l'entreprise ; - Vise le tableau comparatif avec mention choix du fournisseur ; - Fait des observations et vise le rapport d'analyse du chef cost control ; - Transmet la liasse au responsable approvisionnement pour établissement du bon de commande.

ESTI SA		CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 5/11 Mise à jour :
PROCEDURE : Passation de commande (PC)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
PC 1/3 Etablissement du bon de commande	Bon de commande, DA. Tableau comparatif	Chef appro.	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit le bon de commande en trois volets (blanc, vert et rose) qu'il transmet au DEX, DAF, DG pour approbation et visa
PC 2/3 Approbation et visa du bon de commande	Bon de commande, Demande d'appro. Tableau comparatif	DEX	<ul style="list-style-type: none"> - Procède à un contrôle de conformité technique du BC avec la DA ; - Vise le BC puis remet au DAF
		DAF	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que le BC a été édité conformément au choix du fournisseur ; - S'assure que les conditions de paiement sont bien mentionnées sur le BC ; - Vise le BC puis le remet au DG.
		DG	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle la liasse ; - Vise le BC puis remet au service approvisionnement.
PC 3/3 Vérification Saisie Classement	Bon de commande, Demande d'appro. Tableau comparatif	Chef appro.	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie les visas du DEX, DAF, DG ; - Saisit le BC dans le tableau suivi budget commande, - Saisit la demande d'appro dans le tableau demande d'achat, - Fait trois copies du BC, - Classe la demande d'appro dans le chrono demande d'appro - Classe une copie du BC dans le chrono dudit article, - Remet une copie du BC au secrétariat pour transmission au chef de chantier, - Remet les volets blanc et vert du BC et la 3^{ème} copie du BC au responsable logistique appro ou au coursier pour transmission au fournisseur.

ESTI SA		CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 6/11 Mise à jour :
PROCEDURE : Réception des articles (RA)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
RA 1/2 Réception physique : Contrôle qualité, contrôle quantité	Copie du bon de commande ; Bon de livraison (BL)	magasinier	<ul style="list-style-type: none"> - Compare le BC présenté par le livreur à celui transmis par le chef appro ; - En cas de non-conformité, informe le chef appro pour confirmation et régularisation du BC ; - Vérifie la conformité technique de la livraison avec le BC.
		Chef de chantier	<ul style="list-style-type: none"> - Supervise toutes ces opérations ; - En cas de non-conformité technique, constate par écrit les motifs et notifie en observation sur le BL, le refus de la livraison - En cas de conformité, si la nature le requiert, met à la disposition du magasinier une équipe de déchargement.
		Magasinier	<ul style="list-style-type: none"> - Organise le déchargement sous la supervision du chef de chantier.
RC 2/2 Etablissement du bon de réception (BR)	BR Copie du BC Bon de livraison (BL)	Magasinier	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit le BR en trois volets qu'il signe et fait signer par le chef de chantier, puis remet le volet vert au livreur ; - Vise le BL du livreur ; - En cas d'écart de quantité, le notifie sur le BL ; - Met à jour la fiche de mouvement de stock du bien concerné ; - Joint le volet blanc du BR et le BL à la fiche qu'il remet au gestionnaire de chantier pour acheminement au siège.

ESTI SA	CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 7/11 Mise à jour :	
PROCEDURE : Traitement des factures (TF)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
TF 1/4 Réception Enregistrement	Facture Registre « courrier arrivée »	secrétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionne la facture ; - Procède à la vérification, - Appose le cachet « courrier arrivée » - Date et attribut un numéro interne, - Enregistre dans le registre : - la date d'arrivée, date et numéro de la facture, nom du fournisseur, l'objet et le montant, les références des pièces justificatives. - Transmet au service appro suivi de la décharge du registre.
TF 2/4 Vérification	Fiche de stock BL ; BC ; BR	Chef appro	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie avec la fiche récapitulative de stock pour s'assurer que la commande a été effectivement réceptionnée ; - S'assure que la facture est conforme au BC ainsi qu'au BR ; - En cas de non-conformité, classe la facture dans le chrono « factures litigieuses » et contacte le fournisseur pour information sur les motifs de la réclamation <p>En cas de conformité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saisit le BR dans le tableau suivi de commande / matériaux / chantier ; - Fait les copies de la facture et du BR - Transmet les originaux de la facture, du BC, BR et du BL au service comptable et la copie du BR au service cost control.

ESTI SA	CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 8/11 Mise à jour :	
PROCEDURE : Traitement des factures (TF)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
TF 3/4 valorisation	Copie du bon de réceptions	Cost control	<ul style="list-style-type: none"> - Valorise les réceptions et les commandes pour le suivi du tableau comparatif (stock, entrée, sortie théorique).
TF 4/4 Contrôle de conformité et de régularité.	Facture Bon de livraison Bon de commande Bon de réception	Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie l'exactitude arithmétique de la facture ; - S'assure de la conformité de la facture avec le BL, BC, BR ; - Vise et date la facture avec la mention « bon à payer » ; - Fait une copie de la facture et la classe dans le chrono « achats » ; - Transmet la liasse à l'assistant comptable.

ESTI SA	CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 9/11 Mise à jour :	
PROCEDURE : Comptabilisation : enregistrement / paiement (CEP)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
CEP 1/9 Enregistrement	Liasse Chrono factures à payer Echéancier	Assistant comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistre la facture dans l'échéancier des fournisseurs ; - Saisie la facture dans le logiciel SAARI Sage Compta 100 en lot de saisie ; - Appose sur la facture la mention «comptabilisé le ... » ; - Classe la liasse dans le chrono « facture à payer » en attente de paiement ; - Transmet l'échéancier au chef comptable.
CEP 2/9 Vérification	Liasse Chrono factures à payer Echéancier	Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie le fichier échéancier ; - Vérifie les opérations en lot de saisie ; - Transfère et intègre le lot de saisie dans le logiciel SAARI Sage compta.
CEP 3/9 Proposition de paiement	Liasse Chrono factures à payer Echéancier Proposition de paiement	Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Consulte l'échéancier et le chrono « facture à payer » - Fait une proposition de paiement et la soumet au DAF.
CEP 4/9 Confirmation	Liasse Chrono factures à payer Echéancier Proposition de paiement	DAF	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle et signe chaque facture avec la mention « bon à payer » ; - Consulte l'état réel et l'état prévisionnel de la trésorerie ; - Confirme la proposition et indique les priorités et les instruments de paiement en fonction des disponibilités

ESTI SA	CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS		Référence : Fiche : 10/11 Mise à jour :
PROCEDURE : Comptabilisation : enregistrement / paiement (CEP)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
CEP 5/9 Préparation des instruments de paiement	Instruments de paiement ; Factures	Assistant comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit et vise les « visas de chèque » ; - Etablit les instruments de paiement ; - Joint les visas et les instruments aux factures et aux pièces justificatives et les remet au DAF.
CEP 6/9 Contrôle de conformité et signature	Liasse	DAF	<ul style="list-style-type: none"> - Après vérification, vise les visas de chèque ; - Procède à la première signature des instruments de payement.
		DG	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle le « bon à payer » sur chaque facture ; - Contrôle la conformité des instruments de paiement avec les pièces justificatives ; - Procède à la deuxième signature des instruments de paiement ; - Remet la liasse à l'assistant comptable.
CEP 7/9 Paiement	Instruments de paiement Journaux de banque Chrono « accusé de réception »	Assistant comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Annule chaque facture à l'aide de son mode de paiement en y apposant le tampon « payé par... n°... de...FCFA du...+ le nom de la banque » - En cas de règlement partiel, il le mentionne sur la facture ; - Avise chaque fournisseur de la disponibilité de l'instrument.

ESTI SA	CYCLE : ACHATS / FOURNISSEURS	Référence : Fiche : 11/11 Mise à jour :	
PROCEDURE : Comptabilisation : enregistrement / paiement (CEP)			
Opérations	Support(s) ou fait(s) générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter
CEP 8/9 Enregistrement / classement	Instruments de paiement Echéancier Journaux de banque Chrono « accusé de réception »	Assistant comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Met à jour l'échéancier fournisseurs ; - Met à jour les journaux de banques ; - Fait des copies des instruments et les classe par ordre numérique avec les originaux des factures dans le classeur « accusé de règlement »
CEP 9/9 Vérification de la régularité des opérations	Journaux de banques Echéancier	Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie les journaux de banques concernés ; - Vérifie la mise à jour de l'échéancier fournisseurs ; - Vérifie les écritures en lot de saisie - Transfère et intègre le lot de saisie dans le logiciel Sage Compta.

Figure 6 Diagramme : Budgétisation et suivi des dépenses

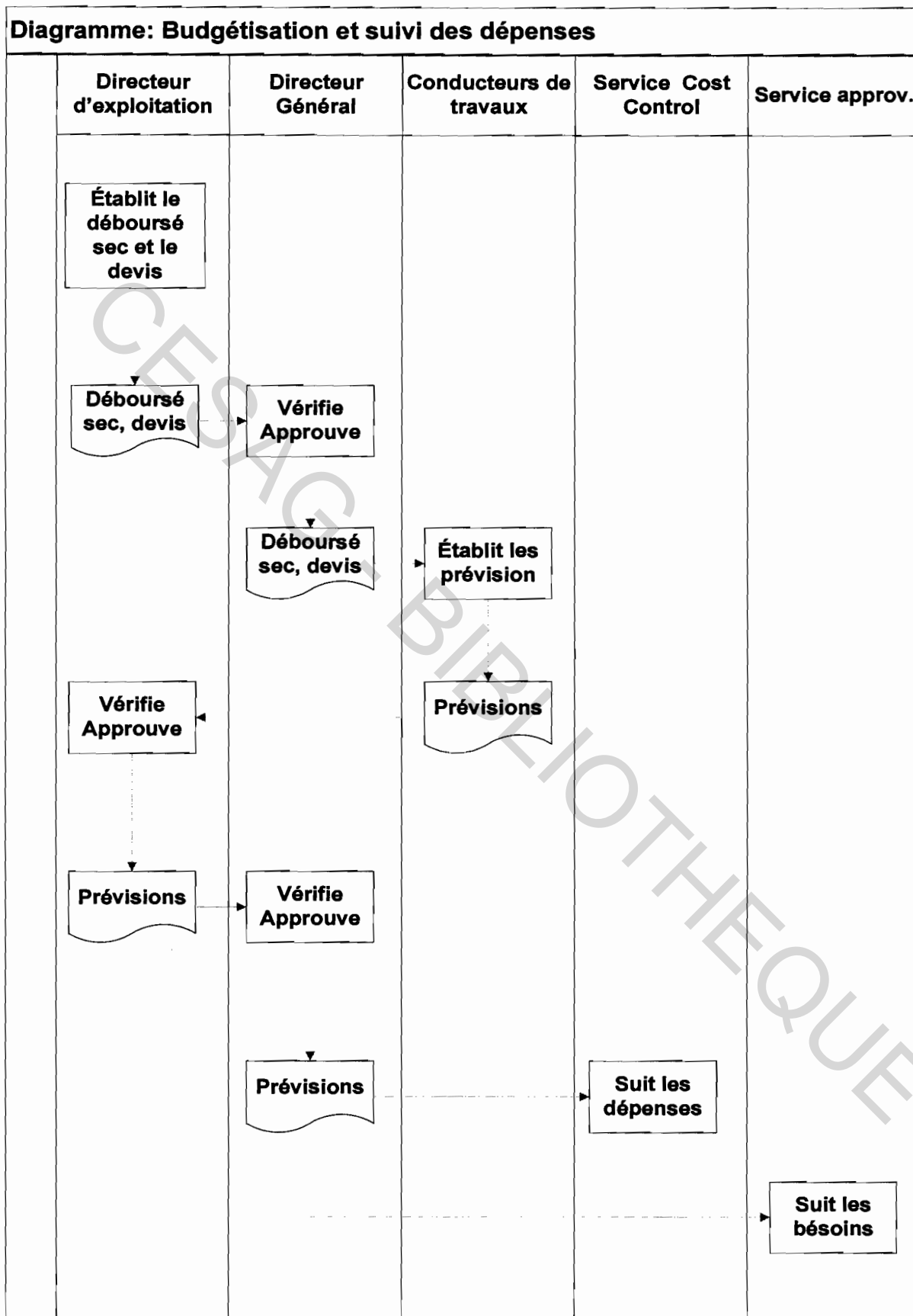


Figure 7 Diagramme : Traitement de la demande d'approvisionnement

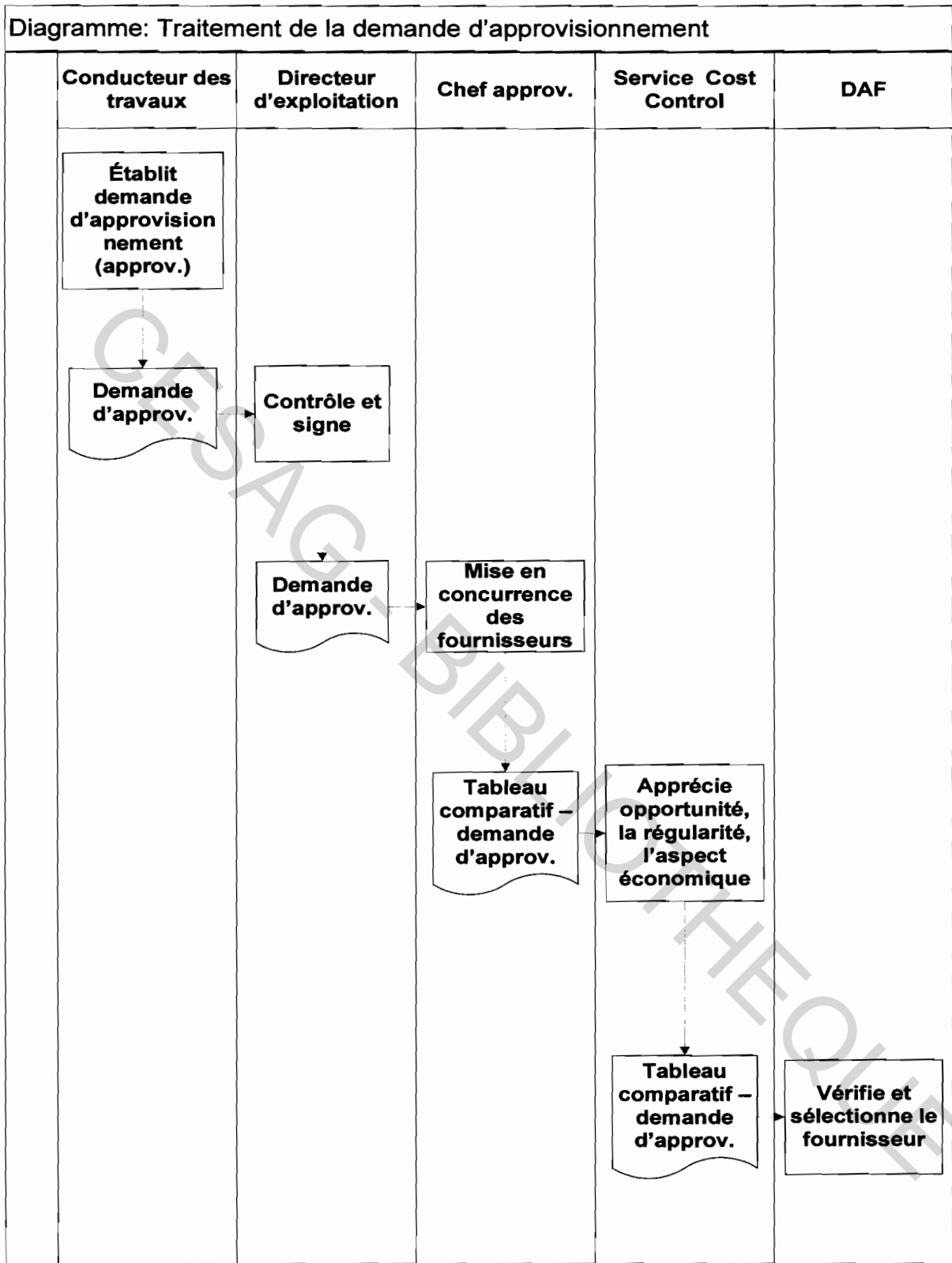


Figure 8 Diagramme : Traitement du bon de commande

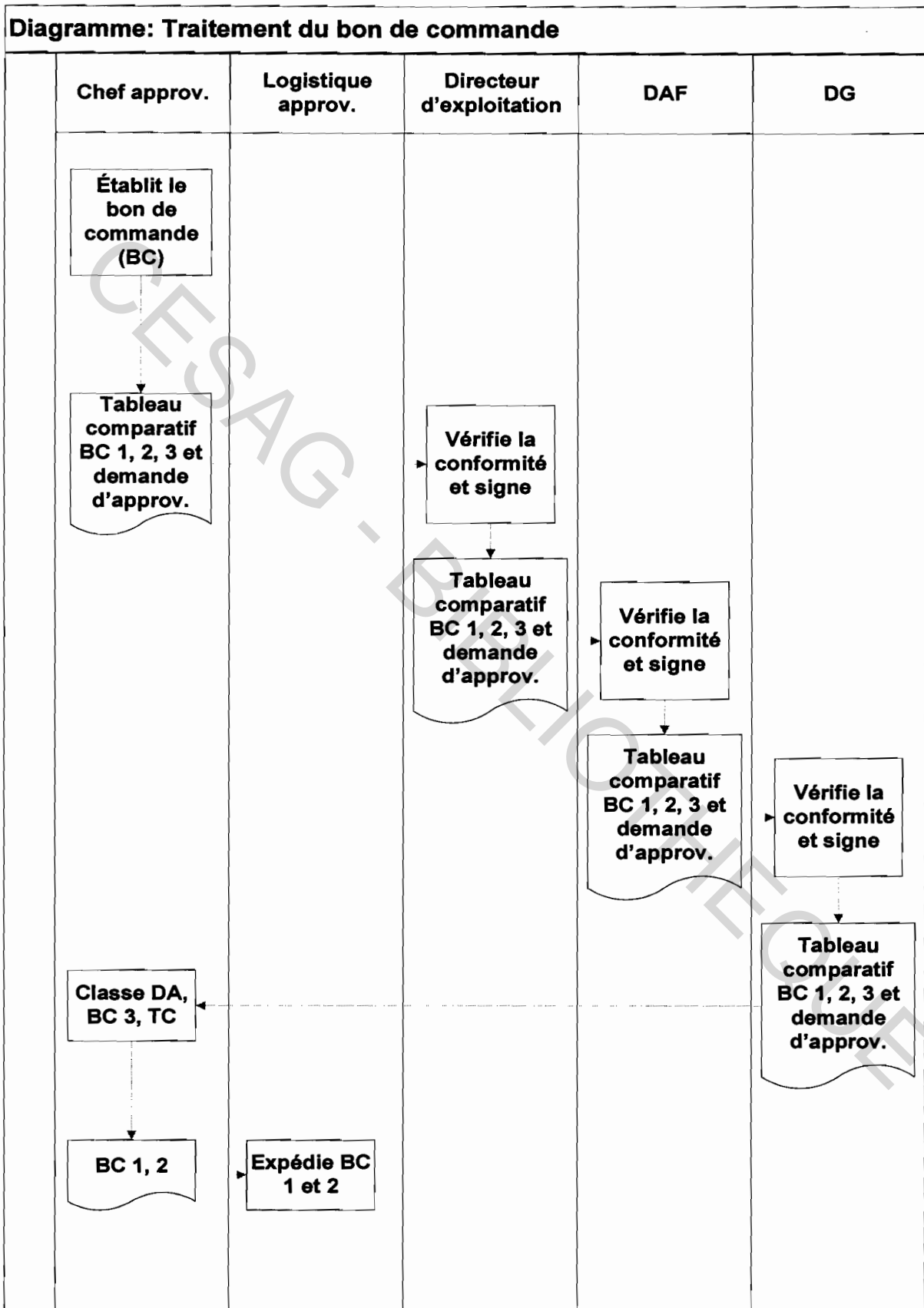


Figure 9 Diagramme : Traitement de la facture

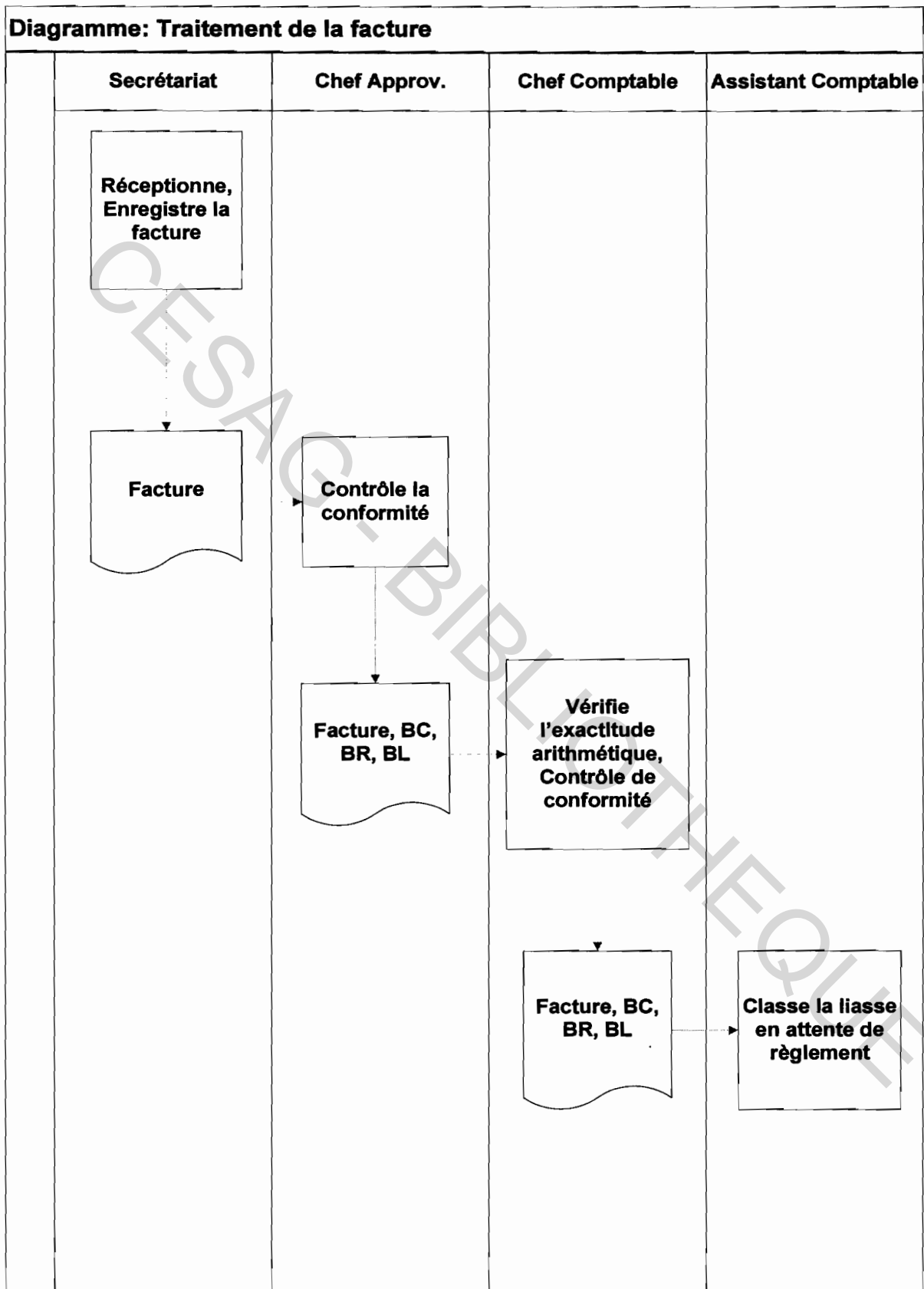
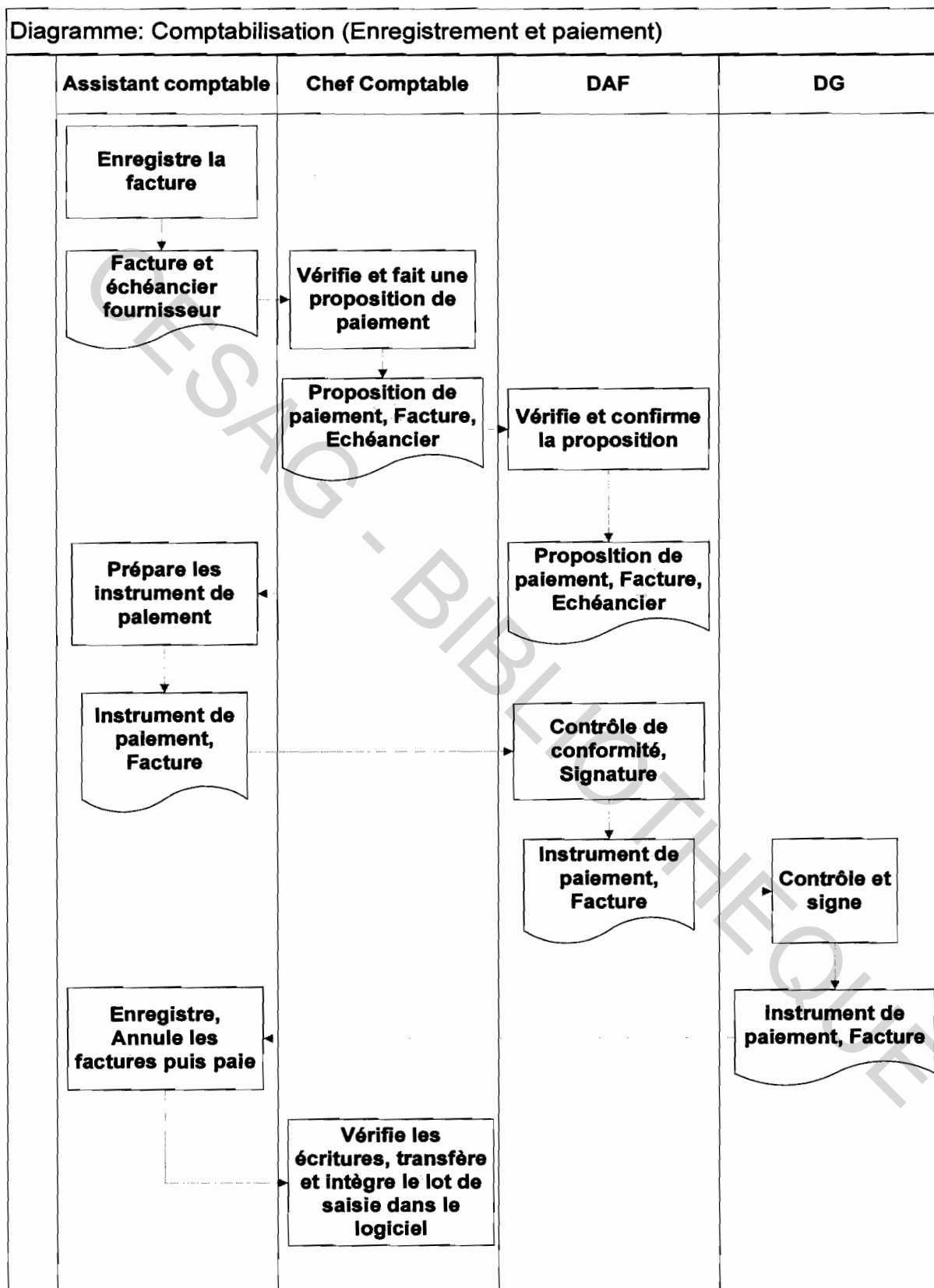


Figure 10 Diagramme : Comptabilisation (Enregistrement et paiement)



SECTION 2 : RECOMMANDATIONS

Après avoir évalué et formalisé les procédures du cycle achat, il importe de faire des recommandations afin de remédier aux insuffisances que nous avons dégagées. Les recommandations sur le contrôle interne et la diffusion efficace du manuel de procédures vont à l'endroit du Directeur général de ESTI et celles concernant le respect et l'application du manuel de procédures s'adressent aux différents services qui interviennent dans le processus d'achat de l'entreprise.

2.1- Recommandation sur le contrôle interne

Dans une période où les détournements de fonds ou de valeurs se multiplient, le Directeur Général de ESTI doit accorder une attention toute particulière au contrôle interne. Le rôle du contrôle interne n'est pas de sanctionner mais de créer des conditions dans lesquelles les fraudes, les erreurs, les négligences et les détournements deviennent l'exception.

La confiance inspirée par la probité et l'ancienneté des membres du personnel ne doivent pas l'inciter à alléger les procédures de contrôle interne. Il est évident que s'il ne s'intéresse pas au contrôle interne, alors ce dernier n'a aucune chance d'aboutir aux effets espérés. En effet, seul son intérêt et sa détermination à faire respecter les procédures conduiront les opérationnels à respecter les règles. A ce titre il doit contrôler personnellement le déroulement de la délégation des tâches.

Ceci dit, la structure de l'entreprise fait qu'il n'est pas aisé de veiller tout seul sur le dispositif de contrôle interne. C'est pourquoi la mise en place d'un département d'audit interne s'avère nécessaire. Le département d'audit interne aidera ESTI 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.

Le nouveau manuel de procédures sera un outil de contrôle pour le futur département d'audit interne.

2.2- Recommandation sur le Manuel de Procédures.

Nous recommandons à la direction générale une diffusion efficace du Manuel.

Aussi, la mise en œuvre du Manuel et la surveillance de cette mise en œuvre incombe aux responsables de service.

Il importe que les procédures évoluent lorsque nécessaire ; toute modification dans le déroulement des opérations d'une procédure doit faire l'objet d'une mise à jour. Seul l'exemplaire à jour doit être disponible sur le lieu de travail : **le bon document au bon endroit !**

A défaut d'un contrôleur interne et d'un département d'audit interne dans l'entreprise, les dirigeants doivent veiller à l'application et au suivi rigoureux du manuel.

Conclusion

L'établissement d'un document décrivant les procédures et l'organisation s'est avéré indispensable pour ESTI, dès lors qu'il est nécessaire à la compréhension et à la réalisation des contrôles.

Le manuel de procédures ne cherche pas à apprécier le contrôle interne de l'entreprise. Il peut cependant faire découvrir des points faibles d'organisation. Leur découverte est la raison d'être de l'existence de ce document.

Ainsi, la prise de connaissance de l'entreprise de ses points faibles lui permettra de prendre conscience des risques potentiels auxquels elle s'expose ; ce qui la conduira à faire des propositions d'actions pour y remédier.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La connaissance du cadre de l'étude est toujours indispensable à la réussite de toute mission d'audit en générale et à une mission de conception de manuel de procédures en particulier. C'est ce travail important que nous avons effectué dans la deuxième partie de notre mémoire avant d'analyser les forces et les faiblesses de l'existant et de proposer un nouveau manuel du cycle achat de ESTI.

L'entreprise ESTI est une société de bâtiment qui construit les maisons à la demande de ses clients. Elle ne possède pas de manuel de procédures qui formalise tous ses cycles. Parmi plusieurs cycles de l'entreprise, nous avons choisi de concevoir le manuel du cycle achat. Mais avant, à l'aide de plusieurs entretiens et un questionnaire de contrôle interne, nous avons analysé l'applicabilité et la fiabilité du cycle achat.

Que ce soit pour répondre aux normes qualités, à des impératifs de sécurité ou encore à des obligations légales, la formalisation des procédures est devenue une préoccupation essentielle pour les dirigeants d'entreprise.

La rédaction du manuel de procédures est un exercice assez délicat ; par conséquent, le rédacteur doit trouver un équilibre entre la nécessité d'être précis et le risque d'égarer le lecteur dans des détails qui n'en finissent plus.

Les procédures ne doivent pas être pensées et rédigées par la seule Direction Générale. Consacrées à toute l'entreprise, elles en reflètent le savoir faire et il importe beaucoup que le personnel s'implique dans la rédaction en participant à leur élaboration ou en étant sollicité au stade du projet (avant officialisation).

Par ailleurs, notre étude a rencontré des difficultés que nous avons surmonté afin de bien mener notre travail.

CONCLUSION GENERALE

Au début de cette étude, nous nous sommes fixé comme objectif principal de faire concevoir un manuel de procédures du cycle achat de la société ESTI.

Pour y parvenir, nous nous sommes fixé comme objectifs spécifiques de :

- ↓ faire une évaluation du contrôle interne ;
- ↓ mettre en lumière les forces et les faiblesses du système de contrôle ;
- ↓ faire des recommandations.

A la lumière de ces résultats, nous sommes à mesure d'affirmer que la conception du manuel est une étape importante dans la maîtrise des procédures du cycle achat.

Les entreprises doivent utiliser les procédures et les documents comme outils libérateurs qui relèguent les problèmes déjà résolus au stade de routine et permettent aux facultés créatrices d'être disponibles pour les problèmes non encore résolus.

Aussi, la rédaction de procédures ne s'effectue pas en réponse à une obligation normative, mais bien pour contribuer à ouvrir et à renforcer la réactivité de l'entreprise. De plus, elle participe à rendre intelligible pour les utilisateurs, la complexité des relations entre les unités de l'entreprise et leurs liens avec l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs...).

L'efficacité des procédures dépend pour une grande partie de l'équilibre des relations qui prévalent entre les acteurs à qui elles sont destinées et de leur intégrité morale. Et, le manuel de procédures a force obligatoire pour tous les collaborateurs de l'entreprise. Il doit servir d'instruction pour tous les nouveaux collaborateurs comme aussi d'ouvrage de référence pour les anciens. Cette documentation aide également les dirigeants à accomplir leurs obligations à l'égard des contrôles.

Les procédures formalisées constituent la première référence de l'auditeur. C'est un outil sur lequel il se fonde pour évaluer les écarts, porter des jugements et des recommandations. Leur absence rend le contrôle délicat voir impossible par faute de base objective.

Le manuel de procédures ne doit pas être élaboré dans le seul but de satisfaire l'exigence réglementaire du SYSCOA. Il doit aussi et surtout être un outil pour la bonne gouvernance et répondre au principe comptable de transparence dans la gestion.

Autant de raisons qui militent à la mise en œuvre d'un référentiel opérationnel.

Lors de chaque modification de l'organisation, le manuel de procédures doit être adapté en conséquence.

Au terme de notre étude, nous sommes à mesure d'affirmer que la formalisation par écrit des procédures est un exercice minutieux et méthodique qui demande la collaboration des opérationnels et surtout de la Direction Générale.

Le cas de ESTI, qui fait l'objet du présent mémoire nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation.

En effet, l'étude effectuée sur la base du cycle achats / fournisseurs de ESTI a été menée suivant la démarche indiquée par notre modèle d'analyse. Nous avons d'abord pris connaissance avec l'entité à travers les différents entretiens que nous avons eu avec les responsables et le personnel de la société. A la suite de cette phase, nous avons identifié les personnes et les postes qui interviennent dans le processus d'achat ; et nous nous sommes faits décrire les procédures.

Ensuite, avant de nous lancer dans la rédaction des procédures nous avons procédé à des tests de conformité afin de nous assurer que les tâches décrites sont celles qui sont appliquées. Les tests se sont révélés satisfaisants dans l'ensemble. Ce qui signifie que les procédures telles que décrites existent réellement.

Une première évaluation des procédures, puis une seconde ont permis de déceler des forces et des faiblesses. A la fin de cette dernière évaluation, les points faibles identifiés ont fait l'objet d'une analyse et des recommandations pertinentes ont été élaborées pour remédier à ces défaillances.

Il importe de souligner que les faiblesses constatées sont dues à une défaillance dans l'application des procédures. L'on pourrait penser qu'elles ne sont pas significatives, mais si elles perdurent, elles contribueraient à fragiliser le système et à le rendre vulnérable.

En ce qui concerne la rédaction du manuel de procédures du cycle achats / fournisseurs, après les différents tests effectués, nous avons adopté la démarche suivante :

- ↳ la synthèse des procédures ;
- ↳ la codification des procédures ;
- ↳ la rédaction des procédures.

Une fois ce référentiel constitué, nous estimons bien que l'entreprise pourra capitaliser sur l'effort investi et en tirer le meilleur parti.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, édition Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, P.267
2. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, Edition Economica, Paris, P.418
3. BERGER Cédric & GUILLARD Serge, (2000), *Rédaction Graphique des procédures*, édition AFNOR, Paris, P.256
4. BOUVIER Christian (1990), *Audit des achats*, éditions d'Organisation, Paris, P. 157
5. BRUEL Olivier (1982), *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, Edition Bordas, Paris, P.228
6. BRUEL Olivier (1998), *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, Edition Bordas, Paris, P.298
7. CHARPENTIER P (2000), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Nathan, Paris, P.357
8. CNCC (1992.), *Appréciation du contrôle interne*, Edition Compagnie Nationale de Commissaires aux Comptes, Paris, P.180
9. COLLIN Lionel & VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, Edition Dalloz, Paris. P.373
10. COOPERS & LYBRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, P.378
11. DIENE JB (2004), *Audit des approvisionnements*, Cesag.
12. GRAND Bernard & VERDALLE Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, édition Economica, Paris, P.112
13. GUY Benedict & RENE Keravel (1997), *Evaluation du contrôle interne*, Editions Comptables Malesherbes
14. HANS Wilmots (2002.), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Edition Standaard P.319
15. HENRY Alain & DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratiques*, 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, P.184
16. HENRY Alain & DAVERAT Ignace (1998), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratiques*, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, P.181

17. <http://www.asaa.ch> : Association Suisse pour l'Approvisionnement et l'Achat.
18. JARDIN Jean (1980), *Techniques de l'achat industriel*, Editions Hommes et Techniques. P.245
19. LEGOUGE Dominique (1998), *Le guide de la qualité dans les achats publics*, Editions d'Organisation. P.211
20. LEMANT Olivier & SCHICK Pierre (1995), *Guide de self audit : 98 grilles pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation...ou créer son audit interne*, Editions d'Organisation, Paris, P.179
21. LOUBERE Jean Michel & PERROTIN Roger (1997), *Nouvelles stratégies d'achat : sous traitance, coopération, partenariat ?* Editions d'Organisation. P.246
22. MONTNORILLON de Bernard & PITOL JP (1995), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Litec. P.335
23. OBERT Robert (1995), *Révision et certification des comptes*, 4^{ème} édition, édition Dunod. P.263
24. RENARD Jacques (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne* 4^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P.462
25. SAMBE Oumar & Mamadou Iba DIALLO (1999), *le praticien comptable SYSCOA*, éditions Comptables et Juridiques, Dakar. P.877
26. SEKA Seka JL(2002), *Elaboration d'un manuel de procédures : application au cycle ventes / clients de la SOLIBRA*, Cesag. P.112
27. SOW Ngary (2004), *Audit interne et procédures*, codex
28. SYSCOA (1997), *Guide d'application*, édition Foucher, Paris, P.669
29. TCHRIFFO Koukoua (1998), *Le manuel de procedure et lamaitrise des faiblesses du contrôle interne*, Cesag, P.50
30. THAI Nguyen Hong (1999), *Mettre hors risques l'entreprise*, Edition l'Harmattan, Paris, P.326
31. YALE Zadré (2002), *Audit du cycle achats/fournisseurs a la PHCI*, Cesag P.99
32. YAZI Moussa (2004), *Méthodologie de la recherche*.