



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 19
(2007-2008)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**LES DILIGENCES LIEES A L'AUDIT DES ACHATS
DES BIENS ET SERVICES : CAS DU PROGRAMME
D'ACTIONS COMMUNAUTAIRES (PAC) PHASE II**

Présenté par :

Moussa YATO LABO

Dirigé par :

Abou WELE

Expert Comptable

Juillet 2011

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père feu Yato LABO et à ma mère feu Yambo DANDOBI pour les sacrifices consentis pour mon éducation ;
- Ma femme Rahamatou MAMANE DANDOBI pour les sacrifices consentis durant mon absence ;
- Mes enfants Ibrahim MOUSSA YATO LABO et Rayana MOUSSA YATO LABO pour les sacrifices consentis durant mon absence ;
- Yahaya EL HADJ ISSA, Directeur du Cabinet Panaudit-Niger qui m'a donné l'opportunité de réaliser cette formation en la finançant entièrement ;
- Tout le personnel du Cabinet Panaudit-Niger et le personnel du Cabinet ACECA International Sarl pour leurs soutiens moral et intellectuel.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

Monsieur Mady KOANDA, Directeur Général du CESAG, à l'ensemble du corps professoral et plus particulièrement à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour nous avoir donné une formation de qualité.

Monsieur Abou WELE, expert comptable qui a accepté de nous encadrer malgré ses multiples occupations.

Monsieur Yahaya EL HADJ ISSA, Directeur du Cabinet Panaudit-Niger pour ses multiples conseils et pour m'avoir donné l'opportunité d'être formé au CESAG.

Monsieur Ousmana OUEDRAOGO, expert comptable, Associé du Cabinet ACECA International pour ses multiples conseils durant la rédaction de ce mémoire.

Tout le personnel du PACII plus particulièrement à Monsieur Assadeck MOHAMED, Coordonnateur National du PACII, Monsieur Abdoukarim BENOIT, Responsable Administratif et Financier du PACII et Monsieur Garba DJIKA, Spécialiste en Passation de Marchés du PACII pour, d'une part, nous avoir accepté au sein de leur structure et, d'autre part nous avoir conseillé lors de nos travaux.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de :

- Tous mes amis, mes frères et sœurs pour leur soutien moral ;
- Tous mes camarades stagiaires de la 19^{ème} promotion DESS Audit et Contrôle de Gestion.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AFD	Agence Française de Développement
AOI	Appel d'Offre International
AON	Appel d'Offre National
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
BA	Bon d'Achat
BC	Bon de Commande
BD	Bon de Demande
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
CA	Chiffre d'Affaires
CCN	Cellule de Coordination Nationale
CCR	Cellule de Coordination Régionale
CDEP	Comité Départemental d'Evaluation des micro-Projets
COFOCOM	Commission Foncière Communale
CTD	Commission Technique de Dépouillement
DAO	Dossiers d'Appel d'Offres
DTAO	Dossier Technique d'Appel d'Offres
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
GDT	Gestion Durable des Terres
HCME	Haut Commissariat à la Modernisation de l'Etat
IDA	International Development Association
GICE	Gestion Intégrée et Communautaire de l'Ecosystème
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
IFAC	International Federation of Accountants

IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFEC	Institut Français des Experts Comptables
IIA	Institute of Internal Auditors
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
ISA	International Standard on Auditing
MAE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONECCA	Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agrées
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs du Pétrole
PAA	Programme d'Action Annuel
PAC2	Programme d'Actions Communautaires Phase 2
PIA	Plans d'Investissements Annuels
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
RAF	Responsable Administratif et Financier
SPM	Spécialiste en Passation des Marchés
SYSCOHADA	Système Comptable OHADA

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Tableau synthétique du dispositif du contrôle interne pour les achats directs	11
Tableau N°2 : Tableau synthétique du dispositif du contrôle interne pour les achats hors marchés	12
Tableau N°3 : Tableau synthétique du dispositif du contrôle interne pour les achats par appel d'offres	14
Tableau N°4 : Risques potentiels aux achats faisant l'objet d'appel d'offre	40
Tableau N°5 : Tableau d'identification des risques	48
Tableau N°6 : Dépenses éligibles	68
Tableau N°7 : Résultat du test de procédures relatives aux achats	83
Tableau N°8 : Résultat du test de conformité sur les achats par appel d'offre	84
Tableau N°9 : Tableau d'analyse des risques résiduels au niveau des catégories d'opérations et de l'assertion	86
Tableau N°10 : Tableau d'identification de risques pour les achats par bon de commandes	87
Tableau N°11 : Tableau d'identification de risques pour les achats par appel d'offre	91

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Représentation schématique de l'approche par les risques	19
Figure N°2 : Schéma représentant les étapes préalables à l'acceptation d'une mission d'audit	21
Figure N° 3 : Présentation schématique d'évaluation du risque d'audit	26
Figure N°4 : Incidence du contrôle interne sur l'examen des comptes	28
Figure N°5 : Schématisation du modèle d'analyse	45

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	8
Introduction	9
CHAPITRE 1 Les achats de biens et services au niveau du PAC2	10
1.1. Achats directs	10
1.2. Commande effectuée après comparaison de prix ou achats hors marché.....	12
1.3. Appel d'Offres (AO).....	14
CHAPITRE 2 Les diligences liées à l'audit des achats.....	17
2.1. Les référentiels d'audit	17
2.1.1. Normes de déontologie	18
2.1.2. Normes de travail.....	18
2.1.3. Normes de rapport.....	18
2.2. La démarche méthodologique	19
2.2.1. Acceptation et poursuite de la mission	19
2.2.2. Prise de connaissance générale du projet et évaluation du risque d'anomalies significatives.....	21
2.2.2.1. Prise de connaissance du projet audité.....	22
2.2.2.2. Evaluation du risque d'anomalies significatives	24
2.2.3. Conception des procédures en réponse aux risques identifiés.....	28
2.2.4. Procédures d'audit complémentaires et évaluation des éléments collectés	29
2.2.4.1. Achats directs.....	29
2.2.4.2. Achats sur commande ou hors marchés	30
2.2.4.3. Achats faisant l'objet d'appel d'offre ou achats sur marché	39
2.2.4.4. Examen des comptes	42
2.2.4.5. Vérification des Rapports Financiers Non Audités (RFINA)	42
2.2.5. Synthèse de la mission et émission du rapport.....	43
CHAPITRE 3. La méthodologie de la recherche.....	44
3.1. Modèle d'analyse.....	44

3.2. Techniques et outils de collecte des données	46
3.2.1. L'analyse documentaire	46
3.2.2. L'entretien	47
3.2.3. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).....	47
3.2.4. L'observation.....	47
3.2.5. Le flow chart.....	48
3.2.6. La grille d'analyse des tâches.....	48
3.2.7. Le tableau de risques.....	48
3.2.8. Test de conformité	49
3.2.9. Test de permanence (sondages).....	50
Conclusion de la première partie.....	51
DEUXIEME PARTIE CADRE PRATIQUE	52
Introduction	53
CHAPITRE 4 Présentation du Programme d'Actions Communautaires Phase 2 (PAC2)	54
4.1. Contexte	54
4.2. Objectifs du PAC2.....	54
4.3. Composantes du PAC2	55
4.3.1. Composante A : Renforcement des capacités	55
4.3.2. Composante B : Fonds d'Investissement Local	56
4.3.3. Composante C ; Gestion, Coordination du projet et Suivi et Evaluation	56
4.4. La gestion du projet	56
4.4.1. Le Comité d'Orientation	57
4.4.2. Le Comité Régional d'Orientation et de Pilotage.....	58
4.4.3. La Cellule de Coordination Nationale (CCN)	58
4.4.4. La Cellule de Coordination Régionale (CCR).....	59
4.4.5. Les Collectivités Locales	59
4.4.6. Les Services de l'Etat aux niveaux régional, départemental et local.....	60
4.4.7. Le Comité Départemental d'Evaluation des Micro-projets	60
4.4.8. Les prestataires de services	61
4.5. Méthode comptable	61
4.6. Dépenses éligibles au titre du PAC2	62
CHAPITRE 5 Description des procédures d'achats du PAC2	63
5.1. Achats directs	63
5.2. Commande effectuée après comparaison de prix ou achats hors marché.....	64
5.2.1. Expression des besoins.....	64

5.2.2. Examen de la Demande d'Achat (DA)	65
5.2.3. Consultation des fournisseurs	65
5.2.4. Etablissement et signature du bon de commande	66
5.2.5. Enregistrement et classement du bon de commande	66
5.2.6. Réception des biens.....	66
5.2.7. Réception de la facture	67
5.2.8. Contrôle et vérification par le Responsable Administratif et Financier.....	67
5.2.9. Enregistrement de la facture.....	67
5.2.10. Etablissement de l'ordre de paiement	67
5.2.11. Etablissement du chèque ou de l'ordre de virement	67
5.2.12. Retrait des titres de paiement.....	68
5.2.13. Enregistrement du paiement	68
5.3. Appel d'Offres (AO).....	68
5.3.1. Directives et textes applicables.....	68
5.3.2. Appel d'Offres National (AON).....	69
5.3.2.1. Contenu du dossier d'AON	69
5.3.2.2. Publicité des offres et ventes du DAO	69
5.3.2.3. Réception et ouverture des offres.....	70
5.3.2.4. Réunion de la Commission Technique de Dépouillement (CTD).....	70
5.3.2.5. Analyse des offres.....	71
5.3.2.6. Contrôle à priori.....	71
5.3.2.7. Avis de non-objection de l'IDA.....	72
5.3.2.8. Notification d'attribution du marché.....	72
5.3.2.9. Négociation et signature du contrat.....	73
5.3.2.10. Classement et archivage des documents de passation des marchés.....	74
5.3.2.11. Réception et contrôle de la facture fournisseur	75
5.3.2.12. Enregistrement et paiement de la facture fournisseur	75
5.3.3. Procédures d'Appel d'Offres International (AOI)	76
5.3.3.1. Préparation du projet de DAO	76
5.3.3.2. Examen préalable par l'IDA.....	76
5.3.3.3. Préparation du DAO définitif	76
5.3.3.4. Publicité des offres et ventes de DAO	76
5.3.3.5. Réception et dépouillement des offres	77
5.3.3.6. Réunion de l'CTD	77
5.3.3.7. Analyse des offres.....	78

5.3.3.8. Avis de non-objection (examen préalable de l'IDA)	78
5.3.3.9. Attribution du marché	78
5.3.3.10. Négociation et signature du contrat.....	79
5.3.3.11. Attribution du marché	80
5.3.3.10. Négociation et signature du contrat.....	81
CHAPITRE 6 Présentation des résultats, analyse et recommandations	82
6.1. Présentation des résultats	82
6.1.1. Organisation administrative.....	93
6.1.2. Organisation comptable et comptabilisation	93
6.2. Analyse des résultats.....	94
6.2.1. Organisation administrative.....	94
6.2.2. Organisation comptable et comptabilisation	95
6.3. Recommandations.....	96
6.3.1. Recommandations relatives à l'organisation administrative.....	96
6.3.2. Recommandations relatives à l'organisation comptable et comptabilisation	96
Conclusion de la deuxième partie	97
CONCLUSION GENERALE.....	98
ANNEXES	100
BIBLIOGRAPHIE	139

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, suite aux problèmes des ressources dans nos Etats pour prendre en main leur développement, on constate l'avènement des projets de développement dans les pays dits en développement. Ces projets, caractérisés par des objectifs précis, des ressources limitées et des activités budgétisées, sont, soit autonomes, soit logés dans des structures pérennes.

Ils sont financés au moyen de prêts/crédits ou de dons accordés par des institutions multilatérales (Banque Mondiale, International Development Association, Fonds International de Développement Agricole, Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole, Système des Nations Unies, Banque Africaine de Développement, Union Européenne, United States Agency for International Development, etc.) ou dans le cadre d'une coopération bilatérale (Agence Française de Développement, Agence Canadienne de Développement International, Coopération Suisse, etc.).

Les termes d'exécution du projet font systématiquement l'objet d'une convention de financement dont l'appellation et le contenu varient selon le bailleur de fonds. Dans tous les cas, cette convention définit le projet, précise l'affectation de l'enveloppe financière (dépenses éligibles) et la durée de vie du projet. Les modalités d'utilisation des fonds sont plus ou moins rigides et détaillées.

La gestion du projet est assurée par des entités de coordination autonomes ou intégrées dans des organisations existantes et les cellules de gestion autonomes des projets bénéficient en principe de l'autonomie financière et de gestion.

L'utilisation des ressources mises à la disposition des projets de développement comporte, des risques de gaspillage de ressources, de fraude et de malversations financières. Les bailleurs de fonds attachent une grande importance à l'utilisation des ressources allouées conformément aux dispositions de l'accord de financement applicable. En effet ces ressources doivent être employées par le projet dans un souci d'économie, d'efficience, de transparence et d'efficacité et uniquement aux fins pour lesquelles elles ont été fournies.

Pour s'assurer que les ressources sont utilisées conformément aux objectifs poursuivis par le projet, les bailleurs demandent qu'un audit comptable et financier soit réalisé par un cabinet d'audit indépendant durant la vie du projet.

Ainsi les rubriques faisant l'objet d'audit dans les projets de développement sont celles pour lesquelles le contrôle de procédures présente une sensibilité.

Pour ce faire, l'auditeur externe mettra l'accent sur les procédures relatives :

- aux achats de biens et services ;

- à l'emploi de consultants ;
- aux ateliers et séminaires de formation ;
- aux missions de déplacement ;
- au suivi du patrimoine et des mouvements de matières.

Pour chacune des rubriques ci-dessus, l'auditeur aura à apporter des diligences spécifiques. Parmi ces rubriques, la rubrique « achats de biens et services » représente une grande partie des activités prévues et réalisées dans un projet de développement comme le Programme d'Actions Communautaires phase II (PAC2). Ainsi des fonds importants sont engagés pour l'achat des services et des biens d'équipements ou la réalisation des grands travaux par ce projet.

Selon BOUVIER, la fonction achats « est probablement la seule fonction qui peut engendrer des profits à l'entreprise sans pour autant engager beaucoup de dépenses ».

Pour ce qui concerne les projets de développement, la maîtrise des achats permet d'acquérir des biens et services de meilleure qualité et à moindre coût conformément à la convention de financement.

Comme pour tout autre projet de développement, les dépenses effectuées par le Programme d'Actions Communautaires phase II (PAC2) dans le cadre des achats de biens et services comportent des risques de gaspillage de ressources, de fraude et de malversations financières. A ce titre, le manque de contrôle peut être source d'irrégularités.

Pour avoir des informations sur l'utilisation des fonds que les bailleurs de fonds mettent à la disposition des projets de développement comme le PAC2, ils font appel à un auditeur externe. Ainsi, dans le cadre de l'audit contractuel, l'auditeur est lié au projet par un contrat.

L'objectif général de la mission d'audit d'un projet de développement est d'obtenir une opinion de l'auditeur externe, en tant que consultant, sur les comptes en déterminant s'ils comportent des anomalies significatives.

L'audit permet ainsi aux autorités et aux bailleurs de fonds de s'assurer de la régularité et de la sincérité des transactions effectuées par le projet.

Le jugement de l'auditeur repose sur l'accomplissement de diligences dont les orientations générales sont définies par des recommandations professionnelles, notamment les normes relatives à l'exécution des missions. Dans ce cadre, l'auditeur dispose d'une large autonomie pour l'organisation et la conduite de ses travaux.

Parmi les dépenses dont les bailleurs de fonds voudraient s'assurer de leur véracité et leur conformité aux procédures et à la convention figurent les achats de biens et services. C'est d'ailleurs ce qui explique l'approbation préalable du bailleur de certaines dépenses (avis de non objection du bailleur) et parfois le fait d'assurer leur paiement direct conformément aux dispositions des accords de financement.

Dans le cadre de la mission de supervision du projet, les auditeurs internes du bailleur de fonds rencontrent l'auditeur externe pour vérifier le dossier de travail du projet audité afin de s'assurer que l'auditeur a mis en œuvre toutes les diligences minimales.

Il y a lieu de signaler que l'auditeur court le risque d'émettre une opinion qui ne correspond pas à la réalité qui existe au niveau du projet concernant les achats de biens et services. En d'autres termes, il peut formuler une opinion positive sur les comptes alors que ceux-ci ne présentent pas les qualités requises, ou l'inverse.

Une telle erreur de jugement peut résulter principalement de la circonstance suivante : les diligences mises en œuvre n'ont pas permis de détecter des anomalies dont la gravité, si ces anomalies avaient été connues, aurait modifié l'opinion exprimée par l'auditeur concernant les achats de biens et services par le projet de développement.

Lors de l'audit des projets de développement, l'auditeur se fixe un risque d'audit qu'il juge acceptable. Le risque d'audit est la résultante du risque inhérent, du risque de non-contrôle et du risque de non-détection. Pour minimiser le risque d'audit, l'auditeur, en fonction du résultat de l'évaluation du contrôle interne, mettra en œuvre des procédures pour lui permettre de déceler des anomalies significatives.

Aussi les estimations du risque de non-contrôle et du risque inhérent permettent de déterminer le niveau théorique de diligences à mettre en œuvre.

Dans les projets de développement, en plus des normes de travail, l'auditeur doit tenir compte des dispositions particulières édictées dans les directives d'audit du bailleur de fonds et dans les termes de référence.

Dans ces projets, on note généralement une absence de système de gestion. En effet le système de gestion qui devrait être mis en place dès les premières heures du démarrage du projet, n'est exécutoire que deux ou trois années après le démarrage effectif bien que le projet ait une durée de cinq ans.

Dans le cas où le manuel de procédures existe, les procédures sont non ou insuffisamment appliquées par la cellule de gestion qui est composée d'une équipe restreinte.

Ces insuffisances comportent, au niveau du processus achats, les risques suivants :

- des achats anarchiques non budgétisés;
- des achats non nécessaires ou inopportuns ;
- le non respect de procédure d'appel d'offres pour les achats importants ;
- l'inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies ;
- la collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (Attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué) ;
- la non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité ;
- l'enregistrement de factures fictives ou erronées ;
- la surfacturation suite aux collusions ;
- le non respect des modalités de paiements.

Pour minimiser ces risques, le bailleur de fonds effectue des missions de supervision et confie une mission d'audit à un auditeur externe notamment un cabinet afin que ce dernier exprime une opinion professionnelle sur la situation financière du projet.

A ce titre l'auditeur devra s'assurer que les comptes du projet ont été préparés sur la base de l'application systématique des normes comptables internationales pertinentes et donnent une image fidèle de la situation financière du projet ainsi que des ressources reçues et des dépenses effectuées au cours de l'exercice clos.

La question qu'on serait tenté de se poser est la suivante : quelles sont les contrôles et investigations que l'auditeur doit effectuer pour exprimer une opinion positive, c'est-à-dire reflétant la réalité concernant les achats de biens et services par le projet?

Pour réduire le risque de donner une opinion erronée, les solutions pour l'auditeur externe seraient :

- de multiplier les contrôles. A la limite, on pourrait être amené à conclure, que pour éviter tout risque, il faut et il suffit de procéder à un contrôle intégral des opérations relatives aux achats de biens et services effectués par le projet au cours de la période auditée ;
- de mettre en œuvre des diligences spécifiques, c'est-à-dire exploiter tous les moyens qui sont à sa disposition.

Pour notre part la solution qui nous semble la plus réaliste et opportune est la dernière solution car la première solution se heurte, à de sérieuses objections, sinon à une impossibilité pure et simple. En effet un contrôle intégral des opérations d'achats:

- ne donne aucune garantie contre les erreurs commises par l'auditeur à l'occasion de ses vérifications ;
- est synonyme de la mise en œuvre de moyens très importants qui représentent un coût exorbitant pour le projet audité.

Au regard de la solution retenue, la question de recherche consiste à savoir : quelles sont les travaux que doit effectuer un auditeur externe pour s'assurer de la régularité et de la sincérité des opérations relatives aux achats des biens et services ?

De manière spécifique :

- Quelle est la démarche méthodologique à utiliser dans le cadre de l'audit des achats de biens et services au niveau des projets de développement?
- Quelles sont les contrôles à effectuer et les techniques d'audit à utiliser dans le cadre de l'audit des achats des projets de développement ?

C'est de ces questions posées que découle le choix de notre thème qui est : "Les diligences liées à l'audit des achats de biens et services: cas du Programme d'Actions Communautaires Phase II (PAC2)".

L'objectif principal de cette étude est de déterminer les diligences à mettre en œuvre dans le cadre de l'audit des achats des biens et services dans les projets de développement.

Les objectifs spécifiques sont :

- La création d'un répertoire de diligences à développer par l'auditeur dans le cadre de l'audit lié aux achats de biens et services susceptibles d'apporter une valeur ajoutée au projet ;
- L'émission des recommandations en vue d'améliorer le système de contrôle interne.

Bien que le sujet porte sur les diligences liées à l'audit des achats de biens et services, les achats directement effectués par le bailleur de fonds pour le compte du projet sont exclus du champ d'étude.

Cette étude présente un intérêt pour le projet d'une part et d'autre part pour nous même et pour le lecteur.

- Pour le projet : elle permettra de relever les forces et les faiblesses relatives aux achats des biens et services et d'appliquer les recommandations qui seront formulées ;

- Pour nous-mêmes : cette étude nous permettra d'appliquer les connaissances théoriques acquises lors de notre formation et de bien maîtriser les diligences minimales à mettre en œuvre dans le cadre d'un audit (interne et externe);
- Pour le lecteur : cette étude lui permettra d'obtenir dans un document unique toutes les diligences rentrant dans le cadre de l'audit des achats des biens et services plus particulièrement dans les projets de développement. Ce document servira ainsi de guide d'intervention des auditeurs sur le terrain.
- Ce mémoire sera composé de deux (2) parties :
- La première partie sera consacrée au contrôle interne mis en place par les projets dans le cadre du processus d'achats de biens et services et au cadre théorique des diligences liées à l'audit des achats de biens et services.
- La deuxième partie sera réservée à la présentation du Programme d'Actions Communautaires Phase II (PAC2). Nous procéderons ensuite à l'application des diligences d'audit aux opérations d'achats de biens et services du PAC2. A l'issue de l'application de ces diligences, nous ferons des constats qui feront l'objet de recommandations.

PREMIERE PARTIE
CADRE THEORIQUE

Introduction

L'objectif de cette partie est de faire la revue de la littérature et de décrire la méthodologie de la recherche.

La revue de la littérature fera l'objet de deux (02) chapitres. Le premier chapitre portera sur les achats de biens et services au niveau du Programme d'Actions Communautaires Phase 2 (PAC2). Ce qui nous permettra d'aborder les éléments du contrôle interne en matière d'achats de biens et services au niveau du PAC2.

Le deuxième chapitre portera sur les diligences liées à l'audit des achats des biens et services dans un projet de développement.

Quant à la méthodologie de la recherche, elle fera l'objet du troisième chapitre de cette partie.

CHAPITRE 1. Les achats de biens et services au niveau du PAC2

Une procédure formalise la façon de faire les traitements des opérations qu'il convient d'identifier pour chacune des activités du projet. Ainsi, le cycle des achats est représenté par une succession des phases d'opérations qui varient en fonction du montant de la dépense. Les procédures d'achats dans les projets sont déterminées principalement par la nature et le montant prévisible de la dépense.

Les procédures d'achats utilisées par le projet PAC2 sont les suivantes :

- Les achats directs ;
- La commande effectuée après comparaison de prix (consultation de fournisseurs) ou achats hors marché ;
- L'Appel d'Offres (AO).

Le contrôle interne du processus d'achats de biens et services mis en place par le projet PAC 2 est destiné à la maîtrise des risques lié à ce processus. Par définition, les activités de contrôle sont propres à chaque structure. Elles se caractérisent par la mobilisation de moyens humains, matériels et financiers, par l'organisation de ces moyens, par le déploiement d'objectifs spécifiques au sein de l'organisation et par la mise en œuvre de contrôles préventifs ou de détection.

Le contrôle interne est assuré sous la supervision de la coordination du projet PAC2.

Le niveau de contrôle du processus d'achats de biens et services varie suivant le mode d'achat.

1.1. Achats directs

Pour ce mode d'achats de biens et services, le dispositif de contrôle interne mis en place par le Programme d'Actions Communautaires phase 2 (PAC2) est synthétisé dans le tableau ci-dessous en fonction du sous-processus d'achats.

Tableau N°1 : Tableau synthétique du dispositif du contrôle interne pour les achats directs

SOUS-PROCESSUS D'ACHAT	DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
Expression et justification de besoins	- Des imprimés pré-numérotés de Demande d'Achat (DA) sont affectés à chaque chef de service du projet; - Chaque service exprime ses besoins sur la base de ces DA qu'il doit ensuite envoyer au Coordonnateur pour approbation.
Visa du Coordonnateur	Chaque demande d'achat doit faire l'objet de contrôle et de signature par le Coordonnateur avant d'être envoyée au Secrétaire du Coordonnateur pour exécution.
Exécution de la dépense	- Signature par le demandeur de la pièce de dépenses caisse établie par le Secrétaire du Coordonnateur ; - Achat de biens et services par le Secrétaire du Coordonnateur pour le compte du demandeur moyennant un reçu ou une facture.
Classement des pièces de la dépense	Le Secrétaire du Coordonnateur joint un exemplaire de bon d'achat aux autres pièces justificatives de la dépense et les classe dans un chrono.
Enregistrement de la dépense	Un brouillard de caisse est créé et tenu par le Secrétaire du Coordonnateur. La dépense effectuée est ensuite enregistrée dans ce brouillard. Ce brouillard est arrêté mensuellement par le comptable.
Comptabilisation des pièces justificatives	- Les pièces classées dans le chrono sont transmises au comptable pour enregistrement. Pour cela, le comptable procède à aux imputations comptables de ces pièces qui doivent être validées par le Chef Comptable avant d'être saisies dans le logiciel Tompro Windows ; - Périodiquement, le comptable procède au tirage du journal de caisse pour rapprochement avec les pièces justificatives.

Source : Manuel de procédures du PAC2

1.2. Commande effectuée après comparaison de prix ou achats hors marché

Le dispositif de contrôle interne mis en place par le Programme d'Actions Communautaires phase 2 (PAC2) lors des achats de biens et services hors marché est synthétisé dans le tableau ci-dessous en fonction du sous-processus d'achats.

Tableau N°2 : Tableau synthétique du dispositif du contrôle interne pour les achats hors marché

SOUS-PROCESSUS D'ACHAT	DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
Expression et justification de besoins	- Des imprimés pré-numérotés de Demande d'Achat (DA) sont affectés à chaque chef de service du projet; - Chaque service exprime ses besoins sur la base de ces DA qu'il doit ensuite envoyer au RAF pour s'assurer de la régularité de cette demande, de l'éligibilité de la dépense et de la disponibilité du budget.
Consultation des fournisseurs	Le choix des fournisseurs est fait à partir d'une liste de fournisseurs agréés par le projet. Le SPM établit une liste de fournisseurs à consulter qu'il présente au Coordonnateur National pour approbation.
Choix du fournisseur	- Les fournisseurs consultés présentent leurs factures pro formas ; - Le SPM établit un tableau comparatif des offres reçues représentant le résultat de son analyse qu'il soumet ensuite au Coordonnateur National pour approbation.
Etablissement, signature, enregistrement et classement du bon de commande.	- Le Coordonnateur National donne l'ordre au RAF d'établir un bon de commande qu'il doit lui présenter pour approbation ; - Le bon de commande est ensuite systématiquement saisi dans le système informatique par le RAF avant de classer une copie et d'envoyer deux copies au fournisseur retenu.
Réception de biens commandés	- La réception est effectuée par le comptable et le demandeur ; - Ces derniers procèdent au rapprochement des biens, du bon de commande et du bon de livraison en présence du fournisseur ou de son représentant ; - Signature du bon de livraison par le demandeur et le fournisseur ou son représentant dans le cas où il n'y pas d'anomalies. En présence d'anomalies sur la livraison, ces anomalies sont inscrites sur le bon de livraison sur lequel signe le demandeur.

SOUS-PROCESSUS D'ACHAT	DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
Réception et contrôle de la facture fournisseur	- Un registre du courrier est ouvert au niveau du Secrétaire du Coordonnateur pour enregistrer la facture et autres documents justificatifs venant du fournisseur. Ainsi un numéro d'ordre est affecté à chaque courrier enregistré. - La facture est ensuite envoyée au RAF pour contrôle. Le contrôle consiste à vérifier la conformité de la facture avec les autres documents justificatifs. Il effectue un contrôle arithmétique de la facture horizontalement et verticalement.
Enregistrement et paiement de la facture fournisseur	- L'imputation comptable de la facture est faite par le comptable. Elle fait ensuite l'objet d'un contrôle par le Chef Comptable avant d'être saisie dans le logiciel Tompro Windows; - Présentation d'un ordre de paiement établis par le comptable en double au Coordonnateur National et ensuite au RAF pour signature ;
Enregistrement et paiement de la facture fournisseur	- Etablissement du chèque ou de l'ordre de virement par le comptable au nom du fournisseur. Ce chèque ou cet ordre de virement est ensuite transmis au Coordonnateur National et au RAF pour signature. - Le Secrétaire du Coordonnateur assure la tenue d'un registre de paiement et l'envoi de chèque au fournisseur ou le dépôt de l'ordre de virement à la banque. - Le comptable procède à l'imputation de la transaction bancaire (paiement par chèque et par virement bancaire). Cette imputation est contrôlée par le Chef Comptable avant d'être saisie. - Mensuellement, le Comptable procède : ↳ à l'édition du journal d'achats ; ↳ au contrôle de la saisie ; ↳ au rapprochement des documents informatiques pour cohérence ; ↳ à la justification des soldes fournisseur et à leur analyse ; ↳ à la vérification du classement des pièces justificatives.

Source : Manuel de procédures du PAC2

1.3. Appel d'Offres (AO)

Les procédures de passations de marchés nécessaires à la réalisation des opérations d'achats de biens et services au niveau du PAC2 relèvent des règles de commandes définies par le code de marchés publics. Chaque niveau opérationnel et fonctionnel prévoit des activités de contrôle adéquates pour assurer la réalisation des objectifs.

Le dispositif de contrôle interne mis en place par le Programme d'Actions Communautaires phase 2 (PAC2) lors des achats de biens et services par appel d'offres est synthétisé dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°3 : Tableau synthétique du dispositif du contrôle interne pour les achats appel d'offres

PROCESSUS D'APPEL D'OFFRE	DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
Demande d'ouverture de la procédure	Le Spécialiste en Passation des Marchés demande que la procédure d'appel d'offre soit ouverte.
Préparation du dossier d'appel d'offres	Suivant un modèle défini par l'Agence de Régulation des Marchés Publics, le Spécialiste en Passation des Marchés prépare un avis public d'appel d'offres. (article 17 du Code des Marchés Publics)
Lancement et ventes des appels d'offres	- Le Spécialiste en Passation des Marchés fait publier l'avis d'appel d'offres ouvert dans un journal à diffusion nationale et/ou internationale, un journal des marchés publics ainsi que, éventuellement, dans une revue spécialisée, par affichage ou publicité électronique. (article 20 du Code); - Les ventes des DAO sont effectuées par le Comptable contre reçu d'achat du DAO émis au nom du soumissionnaire ; - A la clôture du dépôt des offres, une liste des soumissionnaires ayant achetés le DAO est établis par le Comptable. Cette liste est ensuite transmise au RAF pour raison de signature; - une fois signée par le RAF, cette liste est transmise au Spécialiste en Passation des Marchés qui l'a remet à son tour au Secrétaire du Coordonnateur.

PROCESSUS D'APPEL D'OFFRE	DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
Réception des offres	- Les soumissionnaires déposent leurs offres technique et financière au Secrétariat du Coordonnateur ; - Ces offres font l'objet d'enregistrement dans un registre de réception des offres où sont inscrits la date, l'heure et les numéros de leur arrivée.
Ouvertures des plis	L'ouverture des plis est faite en public. Un procès verbal d'ouverture de plis est établi et signé par une Commission Technique de Dépouillement mise en place par le projet. Il est vérifié à ce niveau si les soumissionnaires ayant répondu ont effectivement acheté le DAO.
Evaluation des offres	La Commission Technique de Dépouillement procède à l'analyse et établi un rapport d'analyse et d'adjudication des offres signé par tous les membres de la commission.
Examen du rapport d'évaluation	Le rapport d'analyse et d'adjudication des offres est envoyé à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics pour contrôle. Il est ensuite envoyé à l'IDA pour obtenir l'avis de non objection.
Notification d'attribution du marché	Une lettre de notification d'attribution du marché et un projet de marché à partir des contrat-types homologués après avis du département demandeur sont envoyés au soumissionnaire retenu. Quant aux soumissionnaires non retenus, il leur est envoyé des lettres d'information.
Négociation et signature du contrat	Tous les signataires du marché sont invités à la séance de négociation et signature du marché. Ensuite le fournisseur procède à l'enregistrement du marché auprès des services fiscaux.
Classement et archivage des documents de passation des marchés	La Coordination du projet conserve une copie des documents utilisés datée par marché.
Exécution du marché	Le fournisseur livre les biens accompagnés de sa facture et d'un bon de livraison. Un procès verbal de réception des biens est établi après contrôle de la spécification, de la quantité et de la qualité des biens livrés.

PROCESSUS D'APPEL D'OFFRE	DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
Réception et contrôle de la facture fournisseur	- Un registre du courrier est ouvert au niveau du Secrétaire du Coordonnateur National pour enregistrer la facture et autres documents justificatifs venant du fournisseur. Ainsi un numéro d'ordre est affecté à chaque courrier enregistré. - La facture est ensuite envoyée au RAF pour contrôle. Le contrôle consiste à vérifier la conformité de la facture avec les autres documents justificatifs : rapprochement de la facture et du PV de réception en vue de s'assurer que la facture correspond à une réception effective et acceptée, contrôle arithmétique de la facture horizontalement et verticalement.
Enregistrement et paiement de la facture fournisseur	- L'imputation comptable de la facture est faite par le comptable. Elle fait ensuite l'objet d'un contrôle par le Chef Comptable avant d'être saisie dans le logiciel; - Vérification si une avance n'a pas été versée au fournisseur ; - Présentation d'un ordre de paiement établis par le comptable en double au Coordonnateur National et au RAF pour signature ; - Etablissement du chèque ou de l'ordre de virement par le comptable au nom du fournisseur. Ce chèque ou cet ordre de virement est ensuite transmis au Coordonnateur National et au RAF pour signature. - Le Secrétaire du Coordonnateur assure la tenue d'un registre de paiement et l'envoi de chèque au fournisseur ou le dépôt de l'ordre de virement à la banque. - Le comptable procède à l'imputation de la transaction bancaire (paiement par chèque et par virement bancaire). Cette imputation est contrôlée par le Chef Comptable avant d'être saisie. - Une fiche de suivi de marché est créée pour chaque marché. Cette fiche permet de connaître les paiements effectués et le solde restant à payer.

Source : Manuel de procédures du PAC2

CHAPITRE 2 Les diligences liées à l'audit des achats

Notre démarche d'audit, basée sur les normes d'audit généralement admises sur le plan international telles que définies par l'IFAC, est fondée sur une approche par les risques (ISA 200). Cette approche est basée sur la connaissance de l'entité (ISA 315) et la mise en œuvre des procédures adaptées en fonction de l'évaluation des risques (ISA 330).

Ainsi, à chaque étape de l'audit, nous allons ressortir les diligences à mettre en œuvre par l'auditeur.

Avant de voir les diligences liées à l'audit des achats de biens et services, nous allons d'abord rappeler les référentiels d'audit tout en les centrant sur les achats.

2.1. Les référentiels d'audit

L'exécution d'une mission d'audit est gouvernée par des normes d'audit. Les normes sont des règles professionnelles mises en place constituant un cadre de référence pour exercer la mission d'audit dans des bonnes conditions. Ces normes doivent être respectées par l'auditeur dans son comportement lors de la mission d'audit.

Les principales sources de normes sont :

- Les normes internationales d'audit ISA publiées par la Fédération Internationale des Experts-comptables (IFAC) ;
- Les normes d'audit interne de l'IIA ;
- Les normes de contrôle élaborées par l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle (INTOSAI) ;
- Les Actes Uniformes de L'OHADA ;
- Les normes nationales. Par exemple les diligences minimales au Sénégal (Décret 88-1003). Il ya lieu de signaler qu'au Niger, il n'existe pas de normes d'audit officielles et codifiées. En d'autres termes les normes applicables ne sont définies ni par une loi, ni par un règlement, ni par la profession ;
- Les principes comptables du SYSCOHADA.

L'auditeur externe s'appuie sur trois types de normes pour réaliser une mission d'audit. Il s'agit des normes généralement admises au niveau international qui sont les normes de déontologie, les normes de travail et les normes de rapport.

2.1.1. Normes de déontologie

L'auditeur externe et son client sont liés par un mandat dont les modalités sont consignées dans la lettre de mission à travers laquelle ils s'engagent réciproquement.

Les obligations morales qui en découlent sont le respect des normes de déontologie.

Ces normes sont constituées de l'indépendance, la compétence, le secret professionnel et la qualité du travail.

2.1.2. Normes de travail

Il s'agit des normes citées ci-dessous :

- **La planification de la mission :** Cette phase permet à l'auditeur de déterminer la nature, l'étendue et le calendrier des travaux à réaliser et d'orienter les efforts d'audit sur les zones à risque en matière d'achats de biens et services dans le projet. Un programme de travail sera ainsi élaboré par l'auditeur externe déterminant pour le cycle achat la somme des diligences nécessaires pour réduire à un niveau acceptable le risque d'audit.
 - **L'étude et l'évaluation du contrôle interne :** Compte tenu de l'augmentation du volume de transactions effectuées par le projet au cours d'une période donnée et des enregistrements comptables à vérifier, l'auditeur ne peut pas procéder à leur contrôle de façon exhaustive. C'est la raison pour laquelle, il accorde une importance particulière au contrôle interne. L'auditeur externe s'appuie, dans sa démarche générale, sur le contrôle interne du projet. L'appréciation de ce contrôle interne représente pour l'auditeur un aspect important de sa mission d'auditeur.
 - **La collecte d'éléments probants :** Selon la norme ISA N°500, les éléments probants « désignent les informations collectées par l'auditeur pour parvenir à des conclusions sur lesquelles il fonde son opinion. Ils comprennent les informations contenues dans la comptabilité sous-tendant l'établissement des états financiers, et les autres ».
- Tout au long de sa mission d'audit, l'auditeur collecte un certain nombre d'éléments lui permettant d'asseoir son opinion.

La collection de ces éléments est faite en utilisant des techniques de contrôle soit individuellement ou en les combinant de façon adéquate.

2.1.3. Normes de rapport

Ce sont des normes relatives aux conclusions découlant d'une mission d'audit et au rapport qui doit être établi à l'issue de chaque mission d'audit.

Il s'agit des normes ISA N°700, 701, 710 et 720.

2.2. La démarche méthodologique

L'audit comptable et financier est constitué d'étapes qui correspondent à un ensemble de tâches ayant pour finalité la réduction de tout risque susceptibles d'altérer la confiance des tiers (IFEC - La démarche générale d'audit et les nouvelles normes, septembre 2008, P5)

La démarche d'audit présentée est schématisée comme suit :

Figure N° 1: Présentation schématique de l'approche par les risques



Source : IFEC (2008 :7)

Dans le cadre de son approche d'audit qui est ici l'approche par les risques, l'auditeur met en œuvre des diligences rentrant dans le cadre des travaux d'audit.

2.2.1. Acceptation et poursuite de la mission

Cette étape repose sur les normes de déontologie et les normes ISA notamment les normes ISA 200, 210, 230, 240, 250 et 315.

Les normes ISA concernant cette première étape sont relatives à l'indépendance, à la connaissance générale de l'entité, aux compétences internes et à l'organisation du professionnel nécessaires pour mener à bien sa mission.

Elles ont pour objectifs de définir :

ISA 200 « Objectif et principes généraux en matière d'audit d'états financiers » ;

ISA 210 « Termes de la mission d'audit » ;

ISA 230 « Documentation d'audit » ;

ISA 240 « Responsabilité de l'auditeur dans la prise en considération de fraudes dans l'audit d'états financiers » ;

ISA 250 « Prise en compte des textes législatifs et réglementaires dans l'audit des états financiers » ;

ISA 315 « Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives ».

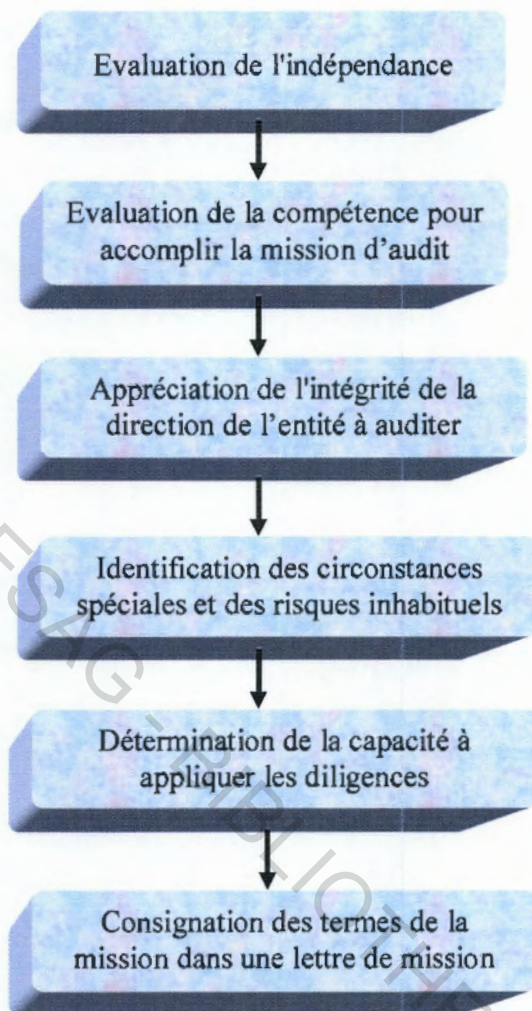
Au cours de cette étape, l'auditeur doit prendre connaissance des particularités et des principaux risques de la structure auditée en vue de prendre la décision d'accepter le mandat, d'établir les grandes lignes de la mission et de préparer la lettre de mission.

Les diligences à mettre en œuvre par l'auditeur lors de cette étape sont les suivantes :

- Faire preuve d'esprit critique et faire appel au jugement professionnel ;
- S'assurer qu'il est en conformité avec les normes de déontologie ;
- S'entretenir avec les responsables du projet et lire les documents du projet audité pour obtenir des éléments susceptibles d'aider à l'appréciation de l'existence des risques les plus importants ;
- Selon le paragraphe 5 de la norme ISA 210, les termes de la mission convenus entre l'auditeur et le projet audité sont consignés dans une lettre de mission. Cette lettre de mission constitue une confirmation de l'acceptation de la mission. Dans cette lettre, il est décrit l'objectif et le périmètre de l'audit, l'étendue de ses responsabilités vis-à-vis du projet et la forme des rapports à présenter par l'auditeur.

Les étapes préalables à l'acceptation d'une mission d'audit sont schématisées comme suit :

Figure N°2 : Schéma représentant les étapes préalables à l'acceptation d'une mission d'audit



Source : nous même

2.2.2. Prise de connaissance générale du projet et évaluation du risque d'anomalies significatives

La prise de connaissance et l'évaluation du risque d'audit reposent sur :

- Les compétences, l'esprit critique et le jugement professionnel de l'auditeur ;
- La connaissance générale d'ensemble et particulière du projet;
- Les normes ISA 230, 240, 250, 315, 320, 610, 620 et 630.

2.2.2.1. Prise de connaissance du projet audité

La connaissance du projet audité, de ses particularités et de son environnement économique et social constitue un préalable aux autres phases de la démarche d'audit dans la mesure où elle conditionne leur bonne exécution.

La prise de connaissance générale de l'entité permet à l'auditeur de mieux comprendre les circonstances ou des événements pouvant avoir une incidence significative sur l'activité et sur les comptes, et de prendre en considération ces éléments pour appréhender plus aisément les secteurs les plus sensibles de son activité et de son organisation.

La compréhension de l'activité de la structure est essentielle pour la réalisation du plan d'intervention et l'exécution d'un examen effectué selon les diligences normales. Il est requis une connaissance générale du secteur d'activité aussi bien qu'une connaissance plus détaillée de l'entité audité. Le niveau de connaissances obtenu permettra de comprendre les faits, les transactions et les pratiques qui peuvent avoir un effet significatif sur les états financiers.

Selon la norme ISA 315, les informations nécessaires à la prise de connaissance de l'entité et de son environnement concernent :

- « Le secteur d'activité, environnement réglementaire et autres facteurs externes, y compris le référentiel comptable applicable ;
- La nature de l'entité, y compris le choix et l'application des principes comptables retenus par celle-ci ;
- Les objectifs, stratégies et risques qui leur sont liés et qui peuvent avoir comme conséquence une anomalie significative dans les états financiers ;
- La mesure et analyse des performances financières de l'entité ;
- Le contrôle interne».

L'environnement économique dans lequel évolue le projet de développement influe faiblement sur la vie du projet.

Les diligences à mettre à mettre en œuvre lors de cette prise de connaissance sont :

- **Entretiens généraux**

Toute mission d'audit débute par un entretien. Comme le dit LEMANT, Il est « difficile d'imaginer une mission sans interview ». L'interview constitue ainsi une technique primordiale en audit.

L'auditeur externe doit rencontrer les principaux dirigeants du projet pour les entretiens. Durant ces entretiens, l'auditeur doit orienter ses questions de manière à comprendre mais aussi recueillir les premiers niveaux de risque par rapport aux éléments suivants :

- Structure organisationnelle ;
- Objectifs de la structure ;
- Activités ;
- Systèmes d'information ;
- Finances ;
- Comptabilité ;
- Lois et réglementations.

Après ces premiers entretiens, l'auditeur doit évaluer le risque d'engagement. Ce risque est largement déterminé par le risque d'audit, c'est-à-dire le risque qu'un auditeur exprime une opinion incorrecte du fait que les états financiers présentent de nombreuses anomalies significatives.

Après les entretiens, toujours dans le souci de mieux comprendre le fonctionnement du projet, l'auditeur doit consulter des documents relatifs à ce projet.

- **Examen des conventions de financement et autres documents du projet**

L'auditeur doit procéder à l'inspection des documents du projet (HAMZAOUI, 2005 ; P135). Les documents du projet dont l'auditeur externe doit examiner sont variés.

Il s'agit notamment :

- De la convention de financement et du manuel de décaissement ;
- Du rapport d'évaluation du projet et la liste des biens et services ;
- Des aides mémoires des missions de supervision du projet ;
- Du manuel d'exécution du projet ;
- Des procédures de passation de marchés applicables dans le pays et celles des bailleurs de fonds ;
- Du plan de Travail et du Budget Annuel (PTBA) ;
- Des rapports d'activités et financiers périodiques ;
- Des différents manuels de procédures du projet ;
- Des différentes correspondances entre le bailleur et le projet ;
- Le code des marchés publics du Niger institué par l'ordonnance n°2002-007 du 18 septembre 2002.

L'exploitation des documents ci-dessus permettra à l'auditeur d'avoir une vision nette de la vie du projet.

Dans le cadre de la prise de connaissance des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit, l'auditeur doit identifier les contrôles pour prévenir les risques notamment les procédures de contrôle mis en place par le projet en matière d'achats de biens et services, l'environnement de contrôle, les moyens mis en œuvre par le projet afin de s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne, ainsi que la manière dont sont mises en œuvre les actions correctives, le système d'information et la communication financière.

La prise de connaissance des éléments du contrôle interne pertinents a pour objectif pour l'auditeur d'orienter les travaux en fonction des types d'anomalies potentielles et significatives identifiées. L'auditeur doit ainsi prendre connaissance des éléments de contrôle interne susceptibles de prévenir le risque d'anomalies significatives dans les comptes.

Après la prise de connaissance de procédures d'achats de biens et services, l'auditeur doit procéder à l'observation de l'application des contrôles particuliers (HAMZAOUI, 2005 ; P135).

Sur la base de la prise de connaissance du projet et de l'évaluation de son contrôle interne en matière d'achats de biens et services, l'auditeur évalue les risques d'anomalies significatives.

2.2.2.2. Evaluation du risque d'anomalies significatives

Selon la norme ISA 315, sur la base de sa connaissance appropriée de l'entité auditée et de son environnement y compris de contrôle interne relatif aux achats de biens et services, l'auditeur doit procéder à l'évaluation des risques au niveau des états financiers de l'entité notamment au niveau de la rubrique « achats de biens et services » et des assertions sous-tendant leur établissement.

« L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelles mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs » (COSOII report, 73).

L'auditeur doit identifier et évaluer le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers du projet notamment au niveau des rubriques synthétisant les comptes

enregistrant les dépenses ayant trait aux achats de biens et services et au niveau des assertions sous-tendant leur établissement. Ainsi :

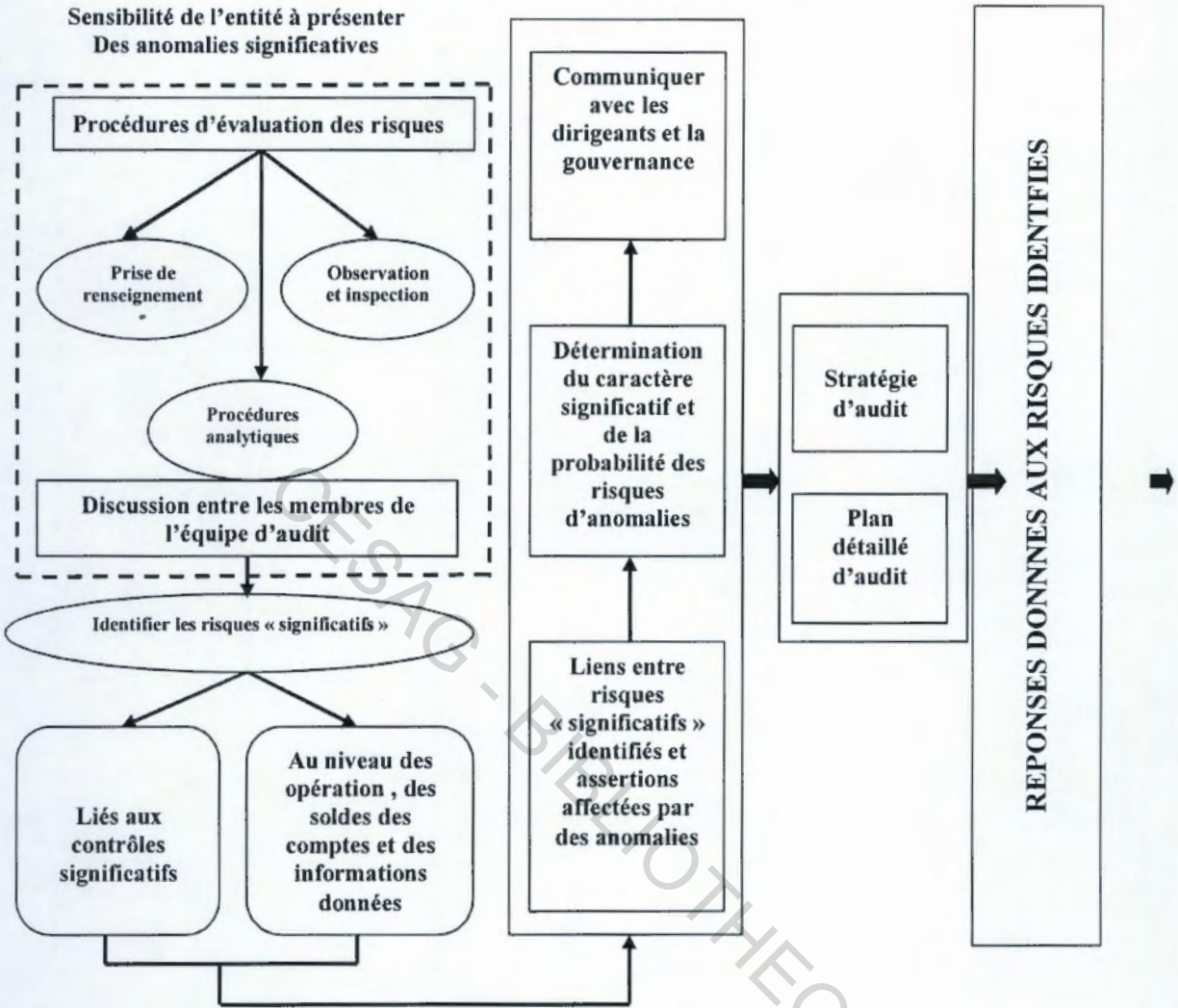
- selon la norme ISA 315, il doit :
 - ✓ procéder à l'identification des risques en prenant en compte le projet et son environnement, y compris les contrôles internes pertinents pour l'audit, et en considérant les flux d'opérations relatives aux achats de biens et services , les soldes de comptes, et les informations fournies dans les états financiers établis par la direction du projet ;
 - ✓ confronter les problèmes potentiels au risque qu'il a identifié au niveau de chaque assertion ;
 - ✓ prendre en considération le caractère significatif et la probabilité de survenance des risques ;
 - ✓ évaluer la conception des contrôles internes du projet, y compris les procédures de contrôle pertinentes pour faire face à de tels risques. L'évaluation des contrôles par l'auditeur revient à procéder à l'appréciation d'un contrôle pour savoir si seul ou en association avec d'autres est à mesure de détecter ou corriger les anomalies significatives dans les comptes enregistrant les dépenses relatives aux achats de biens et services ;
 - ✓ déterminer si ces procédures de contrôle ont été mises en application.
- Communiquer à la direction du projet l'analyse qu'il a effectué sur les risques afin d'en débattre avec les responsables du projet (IFEC - La démarche générale d'audit et les nouvelles normes, septembre 2008, p16).

Selon la norme ISA 315, pour évaluer les risques, l'auditeur doit mettre en œuvre les procédures suivantes :

- « les demandes d'informations auprès de la direction et d'autres personnes au sein de l'entité ;
- les procédures analytiques (recherches d'opérations et événements inhabituels);
- l'observation physique et l'inspection (confirmations d'informations)».

La démarche de l'approche par les risques est résumée par le schéma ci-dessous.

Figure N° 3 : Présentation schématique d'évaluation du risque d'audit



Source : inspiré de HAMZAOUÏ (2005 :38)

Après l'évaluation du risque ayant une incidence sur les opérations relatives aux achats de biens et services et sur les soldes des comptes enregistrant les achats, l'auditeur procède à l'évaluation des contrôles mis en place par le projet afin de maîtriser les risques pertinents.

2.2.2.3. Evaluation du contrôle interne relatif aux achats de biens et services du projet

Compte tenu du nombre d'opérations d'achats effectuées par le projet et de la contrainte temporelle, l'auditeur externe ne peut vérifier toutes ces opérations. Il convient ainsi de procéder à une évaluation du contrôle interne.

La phase d'évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur de procéder à l'appréciation de la qualité des procédures d'achats mises en place au sein du projet conduisant à l'évaluation des forces et des faiblesses du contrôle interne. Cette évaluation permettra à l'auditeur de déterminer la nature et l'étendue des travaux à effectuer sur les comptes.

Les diligences à mettre en œuvre par l'auditeur lors de cette phase d'évaluation du contrôle interne sont :

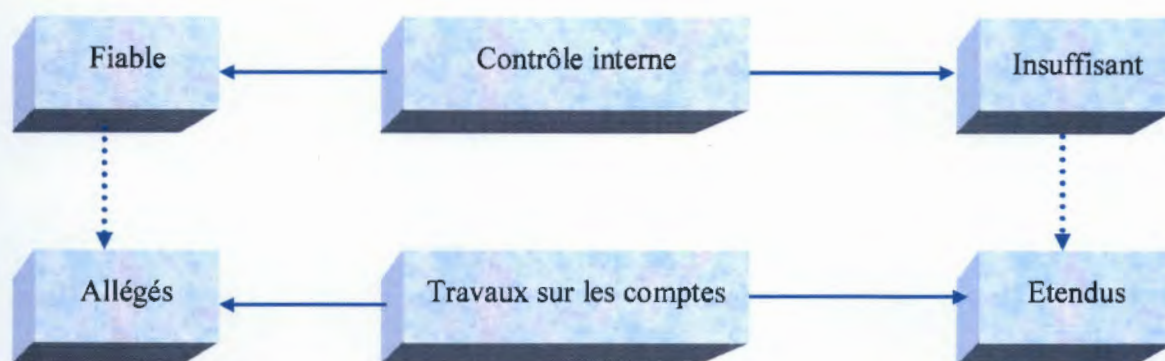
- sélection d'un nombre limité d'opérations comptables ayant trait aux achats;
- suivi de ces opérations dans le circuit en remontant jusqu'à leur origine et en descendant jusqu'à leur dénouement ;
- vérification de l'application permanente des points forts théoriques : examen si les contrôles prévus sont effectivement réalisés à travers la réalisation des tests ;
- exploitation des tests réalisés afin de s'assurer que le système est correctement décrit. Dans le cas où le système n'est pas bien décrit, la description devrait faire l'objet de correction ;
- identification des forces et faiblesses du système ;
- Voir la possibilité de compensation de la faiblesse par une procédure de remplacement ;
- Examen des conséquences de cette faiblesse ;
- S'assurer que le contrôle interne répond à son attente sur la base des résultats des tests réalisés ;
- En fin préparation d'un programme de contrôle des comptes tenant compte du niveau de qualité du contrôle interne. (AHOUANGANSI, 2006:214 215)

Pour mettre en œuvre ces diligences, l'auditeur fait recours à des tests par sondages des contrôles de prévention et des contrôles de détection.

L'évaluation du contrôle interne a une incidence sur l'examen des comptes. Ainsi lorsque le contrôle interne est fiable, l'examen des comptes que l'auditeur externe aura à effectuer est allégé. Par contre lorsque le contrôle interne est insuffisant, la revue des comptes sera étendue.

L'incidence du contrôle interne sur les travaux sur les comptes est résumée par le schéma suivant :

Figure N°4 : Incidence du contrôle interne sur l'examen des comptes



Source : nous même

En réponse aux risques d'anomalies significatives identifiés et évalués, l'auditeur doit adapter son approche générale, concevoir et mettre en œuvre des procédures d'audit susceptibles de lui permettre de fonder son opinion sur les comptes.

2.2.3. Conception des procédures d'audit en réponse aux risques identifiés

La mise en œuvre des procédures d'audit en réponse aux risques identifiés repose sur :

- L'équipe mise en place pour exécuter la mission d'audit ;
- La manière dont cette mission est organisée suivant le calendrier prévu ;
- Les normes ISA N° 230, 300, 320, 330, 520, 530, 540 et 620.

Selon le paragraphe 4 de la norme ISA N°330, l'auditeur doit procéder à la définition des réponses globales à apporter en vue de prendre en compte le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers dans leur globalité. A cet effet, il doit rappeler aux membres de l'équipe affectée à la mission de garder un esprit critique lors de la collecte et de l'évaluation d'éléments probants et affecter à la mission un personnel ayant beaucoup d'expérience en audit.

Avant la conception des procédures d'audit, l'auditeur doit d'abord procéder à la détermination du seuil de signification. Ce seuil est utile pour la planification de l'audit et la conception des procédures d'audit. (HAMZAOU, 2005 p66).

Les procédures d'audit à mettre en œuvre comprennent des tests de procédures, des contrôles de substance, ou une approche mixte utilisant à la fois des tests de procédures et des contrôles de substance. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit à mettre en œuvre par l'auditeur sont fonction du lien entre ces procédures d'audit et les risques auxquels elles répondent.

Les tests de procédures ont pour objectifs la collecte des éléments dans le but d'apprécier l'efficacité des contrôles conçus et mis en œuvre par le projet en vue de prévenir, de détecter ou de corriger les anomalies significatives au niveau des assertions.

Lors de l'évaluation de risque d'anomalies significative, lorsque l'auditeur identifie un risque inhérent élevé qui nécessite une démarche d'audit particulière, il met en œuvre des contrôles de substance qui répondent spécifiquement à ce risque.

Toujours dans le souci de répondre à son évaluation du risque, selon la norme ISA 330, « l'auditeur peut concevoir un test de procédures à mettre en œuvre conjointement avec une vérification de détail sur la même opération ».

Il ya lieu de signaler que selon la norme ISA 300, pour effectuer efficacement une mission d'audit, cette mission doit faire l'objet d'une planification par l'auditeur. Cette planification est formalisée notamment dans un plan de mission et un programme de travail. Dans ce plan de mission, c'est la stratégie générale d'audit à adopter pour mener à bien la mission qui est décrite. Quant au programme de travail, il doit être détaillé en vue de réduire le risque d'audit à un niveau faible acceptable.

2.2.4. Procédures d'audit complémentaires et évaluation des éléments collectés

La preuve et l'évaluation des éléments collectés ainsi que les procédures d'audit complémentaires se fondent sur :

- La matérialisation des travaux effectués et leur force probante ;
- La justification de l'appréciation de chaque élément collecté ;
- les normes ISA 230, 500, 501, 505, 510, 560, 570 et 580.

Nous allons d'abord procéder à l'identification des risques potentiels en fonction du mode d'achats de biens et services au niveau du projet. Ensuite, nous listerons les diligences à mettre en œuvre par l'auditeur en fonction des risques identifiés.

2.2.4.1. Achats directs

Risques potentiels :

Les risques potentiels liés à ce mode d'achats au niveau du projet sont les suivants :

- non respect du plafond autorisé pour les achats effectués par caisse ;
- morcellement des achats pour contourner les procédures relatives aux achats.

En réponse à ces risques identifiées, l'auditeur procède à la conception et à la mise en œuvre des procédures d'audit lui permettant de :

- s'assurer que le montant autorisé est plafonné et que ce plafond autorisé est respecté ;
- s'assurer que la pratique du « saucissonnage » n'est pas appliqué lors des achats afin de contourner les procédures (BOUVIER, 1990 : 63 et 64).

Diligences

Les diligences à mettre en œuvre pour répondre à ces risques sont :

- vérification dans le manuel de procédures si le montant des achats directs est plafonné ;
- identification de quelques opérations relatives aux achats et vérification si le montant sortie du compte de trésorerie n'est pas supérieur au montant plafonné ;
- vérification s'il n'y a pas de répétition de dépenses de même nature.

2.2.4.2. Achats sur commande ou hors marchés

Pour identifier les risques potentiels relatifs aux achats sur commande ou hors marchés, l'auditeur procède au découpage des opérations d'achats de façon séquentielles. Ainsi, les diligences à mettre en œuvre par l'auditeur se feront par fonctions opérationnelles du cycle des achats représentant les étapes du processus d'achat.

Il s'agit des fonctions suivantes :

- Budgétisation-suivi des engagements des dépenses ;
- Expression des besoins ;
- Sélection des fournisseurs;
- Passation et suivi de la commande ;
- Réception et gestion de stock
- Réception et contrôle de la facture
- Analyse régulière et suivi des comptes individuels des fournisseurs
- Enregistrement et paiement de la facture (codex audit des achats Jean Baptiste DIENE, 2006 et BARRY).

Après avoir identifié les risques inhérents à chaque étape du processus d'achat sur commande, nous listerons les diligences à y mettre en œuvre par l'auditeur pour couvrir ces

risques. Ainsi le choix des diligences à mettre en œuvre dépend surtout de la nature des risques potentiels (LAMY, 1996 : 45).

Il y a lieu de signaler qu'il ne s'agit pas ici de répertorier tous les risques mais de relever des risques essentiels relatifs à chaque fonction.

Les contrôles à effectuer par l'auditeur sont concentrés sur les zones ou les postes à risques.

L'identification des risques est faite à travers l'utilisation des outils et techniques pouvant être utilisés individuellement ou être combinés. Il s'agit de questionnaire, l'analyse de la documentation, le tableau d'identification des risques. (LEMA NT, 1995 :40 et RENARD, 2006:183).

- **Budgétisation-suivi des engagements des dépenses**

Risques potentiels :

Les risques liés à cette étape du processus d'achats sur commandes sont les suivants :

- Achats au jour le jour ;
- Pilotage à vue ;
- Dépassements budgétaires non autorisés.

Diligences

L'auditeur met en œuvre les diligences ci-après :

- vérifier l'existence d'un budget de l'exercice approuvé par le Comité de Pilotage ;
- vérifier que les dépenses relatives aux achats sont réalisées sans qu'il y ait dépassement des montants prévus dans le budget et que tout dépassement budgétaire a fait l'objet d'autorisation préalable (BARRY, 2004 :25-26).

- **Expression des besoins**

Risques potentiels :

Les risques identifiés relativement à cette étape du processus d'achat sur commandes sont :

- risque d'achats non nécessaire aux activités normales du projet et non budgétisé (BARRY, 2004 :42) ;
- risque d'achat non autorisés (PIERRE & al. 2004 :88) ;
- détection de dépassement budgétaire avec retard (PIERRE & al. 2004 :88).

Diligences :

En réponse aux risques identifiés, les diligences à mettre en œuvre par l'auditeur sont les suivantes :

- Vérifier que des imprimés standards de Demande d'Achat (DA) sont utilisées par le projet et que les commandes urgentes font l'objet de Demande d'Achat (DA) de régulation ;
 - Vérifier que les demandes d'achat sont pré numérotées et leur mise en service est verrouillée et que ces demandes sont établis par des personnes habilitées et portent les signatures requises attestant qu'elles ont été autorisées ;
 - vérifier que ces demandes font référence au budget pour s'assurer que les dépenses rentrent dans le cadre des activités du projet. (BARRY, 2004 :42) ;
 - vérifier que la demande d'achat est valorisée (PIERRE & al. 2004 :88).
- **Sélection des fournisseurs**

Risques potentiels:

Les risques identifiés relativement à cette étape du processus d'achat sur commandes sont :

- Choix du fournisseur de façon arbitraire et subjectif sur la base des critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur entraînant ainsi un surcoût des achats ;
- Considérations personnelles liées à la parenté ou à des relations privilégiées ;
- Marchés de gré à gré ;
- Non maîtrise de la procédure de passation des marchés ;
- Collusion avec les fournisseurs de complaisance (PIERRE & al. 2004 :92);
- Fraude.

Diligences :

En réponse aux risques identifiés, les diligences à mettre en œuvre par l'auditeur sont les suivantes :

- vérifier qu'un fichier des fournisseurs agréés par le projet existe et que tous les achats sont effectués au près de ces fournisseurs ;

- s'assurer que ce fichier est régulièrement mis à jour ;
- vérifier que le choix des fournisseurs est effectué sur la base des critères objectifs notamment le prix, la qualité et le délai de livraison ;
- vérifier que les achats des biens et services ne nécessitant pas un avis d'appel d'offre sont effectués au près des fournisseurs agréés ;
- vérifier l'effectivité de la mise en concurrence des fournisseurs ;
- vérifier que les fournisseurs mis en concurrence n'ont pas la même entité juridique ;
- vérifier que les fournisseurs sont mis en concurrence au-delà d'un certain seuil ;
- Vérifier la justification dans le cas où le fournisseur le moins disant n'a pas fait l'objet de sélection à travers la rédaction d'un memorandum ;
- s'assurer qu'il existe une procédure systématique de mise en concurrence des fournisseurs (codex audit des achats, Jean Baptiste DIENE, 2006) ;
- Vérifier, dans le cas où il existe un service des achats, que la rotation de poste est effectuée au delà de trois ans d'exercice ou que les mêmes fournisseurs se sont suivis pendant plus de trois ans ((BOUVIER, 1990 : 47).

Après la sélection du fournisseur, il convient d'établir le bon de commande au nom du fournisseur récipiendaire.

- **Passation et suivi de la commande**

Risques potentiels:

Les risques identifiés relativement à cette étape du processus d'achat sur commandes sont :

- Anarchie dans la réalisation des commandes affectant la trésorerie du projet à court terme
- Commandes non-conformes aux besoins du projet ;
- Commandes excédentaires (BARRY, 2004 :42).

Diligences :

En réponse aux risques identifiés, les diligences à mettre en œuvre à ce niveau par l'auditeur sont les suivantes :

- vérifier que les imprimés de bon de commande sont pré numérotés ;

- vérifier que les commandes sont effectuées par des personnes indiquées et que ces commandes sont lancées auprès des fournisseurs appropriés (BARRY, 2004 :42) ;
- vérifier que les commandes sont régulièrement relancées.

- **Réception et gestion de stock**

Risques potentiels:

Les risques identifiés relativement à cette étape du processus d'achat sur commandes sont :

- Réceptions fictives ou livraisons non-conformes à la commande ;
- Qualité non-conforme ;
- Collusion entre l'acheteur réceptionnaire et le fournisseur dans le cas où les commandes sont utilisées de façon directe sans passer par les stocks (BARRY, 2004 :42).

Diligences :

En réponse aux risques identifiés, les diligences à mettre en œuvre à ce niveau par l'auditeur sont les suivantes :

- Rapprocher les commandes avec les bons d'achat afin de s'assurer de leur conformité;
- S'assurer que les contrôles de qualité et de quantité des biens reçus sont effectués et matérialisés sur un bon de réception pré numéroté ;
- Vérifier que la réception des biens n'est pas assurée par la personne ayant lancé la commande afin de minimiser le risque de collusion entre l'acheteur réceptionnaire et le fournisseur ;
- Vérifier que le service comptable est informé de manière systématique de réception des biens ;
- S'assurer que les livraisons font l'objet de contrôles qualitatifs et quantitatifs et que ces contrôles sont matérialisés. (BARRY, 2004 :42).

- **Réception et contrôle des factures**

Risques potentiels:

Les risques liés à cette étape du processus d'achat sur commandes sont :

- Perte de factures non détectées ;
- Non conformité de la facture à la commande (prix, quantité) ;
- Impossibilité pour le service comptable de réclamer les factures reçues par les services chargés de leur contrôle, en cas de retard au niveau de leur transmission ;
- Retard d'enregistrement de la facture ;
- Double paiement de la facture ;
- Erreur de calcul sur la facture (BARRY, 2004 :43) et (PIERRE & al. 2004 :104).

Diligences :

En réponse aux risques identifiés, les diligences à mettre en œuvre à ce niveau par l'auditeur sont les suivantes :

- vérifier que le service courrier ou le secrétariat affecte un numéro d'ordre séquentiel aux factures arrivées et qu'il existe un registre des courriers arrivés ;
- vérifier que la facture concerne bien le projet et qu'elle comporte les renseignements suivants : date ; numéro, entête si possible ;
- vérifier que le cachet « ORIGINAL » est apposé sur l'un des exemplaires des factures reçues et le cachet « COPIE ou DUPLICATA » sur les autres exemplaires ou que les exemplaires excédentaires ont fait l'objet de destruction ;
- s'assurer que les contrôles effectués sur les factures sont clairement matérialisés afin de permettre une vérification à posteriori que ces contrôles ont été effectivement faits ;
- s'assurer que les factures font l'objet d'approbation sur la base du bon de commande, du bon de réception, du bon de livraison et du contrat de service. En d'autres termes l'auditeur doit s'assurer que le service comptable a vérifié la conformité des documents suivants :
 - ✓ la demande d'achat de l'utilisation ;
 - ✓ la commande passée au fournisseur ;
 - ✓ la facture de ce même fournisseur ;
 - ✓ le bon de réception (BOUVIER, 1990 :78)

L'auditeur doit effectuer à ce titre trois vérifications successives suivantes

- ↳ Contrôle arithmétique des factures horizontalement et verticalement;

- ↳ Rapprochement de bon de réception ou de bon de livraison et de la facture pour le contrôle des quantités facturées ;
- ↳ Rapprochement de la commande et de la facture pour le contrôle des prix.
- Pour les factures en devises, s'assurer qu'elles ont été converties au cours du jour de leur réception.
- **Analyse régulière et suivi des comptes individuels des fournisseurs**

Risques potentiels:

Les risques liés à cette étape du processus d'achats su commandes sont les suivants :

- Non maîtrise des soldes des comptes fournisseurs et par conséquent la non maitrise des dettes fournisseurs ;
- Non comptabilisation des factures fournisseurs rattachées à l'exercice audité (BARRY, 2004 :44).

Diligences :

L'objectif des diligences à mettre en œuvre par l'auditeur est de vérifier que les dettes et créances fournisseurs figurant sur les états financiers du projet correspondent aux soldes réels et de donner l'assurance que le principe de séparations des exercices comptables est respecté lors de la comptabilisation des factures fournisseurs.

Ces diligences sont les suivantes :

- Vérifier que le service comptable a crée des comptes individuels pour chaque fournisseur ;
- Vérifier si les soldes des comptes fournisseurs correspondent aux soldes sur la balance générale à la fin de l'exercice audité ;
- Vérifier que le total du poste figurant sur les états financiers concorde au total figurant sur la balance générale ;
- Sélectionner et analyser les comptes fournisseurs présentant des soldes débiteurs afin de s'assurer qu'il n'y a pas eu des erreurs de comptabilisation ;
- Circulariser les fournisseurs principaux et exploiter les réponses à la circularisation (confirmation directe des soldes);

- Dans le cas où les fournisseurs ne répondent pas, contrôler le bien-fondé des soldes des comptes au moyen d'autres techniques de contrôle. Il s'agit par exemple de déterminer les paiements postérieurs à la clôture et de rechercher les pièces comptables afin de justifier le solde.

- **Enregistrement et paiement de la facture**

Risques potentiels:

Les risques liés à cette étape du processus d'achats sur commandes sont les suivants :

- Paiement de factures non supportées par des livraisons ;
- Double règlement de factures par erreur ou mise dans le circuit de paiement des factures déjà réglées (malversation) ;
- intégration d'une fausse facture dans le circuit de paiement ;
- création d'un fournisseur fictif dont le compte est utilisé pour établir un règlement indu ;
- Détournement de paiement par falsification ;
- Non respect du principe de la séparation d'exercice ;
- Non maîtrise des comptes fournisseurs entraînant la méconnaissance des niveaux réels des dettes fournisseurs ;
- Paiement indirect par détournement d'un règlement établi à un fournisseur réel mais pour facture déjà réglée (PIERRE & al. 2004 :106-108) et (BARRY, 2006 ; 43 et 44).

Diligences :

Les diligences à mettre en œuvre à ce niveau par l'auditeur pour couvrir les risques sont les suivantes :

- Vérifier que les factures comportent des imputations comptables et budgétaires et si ces imputations sont validées par une hiérarchie ;
- Vérifier que les factures comportent un signe prouvant qu'elles ont été saisies afin d'éviter un double enregistrement;
- Vérifier que les comptes fournisseurs sont individualisés et ont fait l'objet d'analyse ;
- Vérifier que les paiements de fournisseurs sont effectués sur la base des factures approuvées et que ces factures réglées font l'objet d'annulation par l'apposition d'un

tampon « Payée » ou « Régulée » tout en y portant les référence de règlement (date et mode de règlement) dans le souci d'éviter un double règlement ;

- Vérifier que ces paiements tiennent compte des avances éventuelles données aux fournisseurs ;
- Vérifier que la référence de règlement de la facture y est portée ;
- Vérifier que les factures réglées sont systématiquement annulées ou portent la mention « PAYE » ;
- Vérifier que les ordres de paiement sont préparés par des personnes autres que celles qui autorisent, réceptionnent ou comptabilisent l'achat. Dans le cas où il ya cumul de tâches, s'assurer l'existence des procédures compensatoires ;
- Vérifier que le principe de séparation des exercices est respecté notamment dans l'enregistrement des achats. Ainsi, l'auditeur doit s'assurer que les achats de l'exercice suivant ne sont pas comptabilisés sur l'exercice audité. A ce titre, il doit effectuer les contrôles suivants :
 - Voir comment les factures reçues aux alentours de la date de clôture comptable sont gérées ;
 - Vérifier la conformité des charges par abonnement (téléphone, eau, locations) ;
 - Demander le journal des achats du dernier mois de l'exercice sous revue. Il doit ensuite prendre par sondage quelques opérations d'achat comptabilisées sur l'exercice et procéder aux contrôles à partir des factures, de bon de livraison, de bon de réception et contrat pour s'assurer du rattachement effectif de opérations à l'exercice audité ;
- Vérifier que les achats de l'exercice audité n'ont pas fait l'objet d'enregistrement sur l'exercice suivant. Pour avoir l'assurance, il doit effectuer les contrôles suivants :
 - Demander le journal des achats du premier mois de l'exercice suivant. Il doit ensuite prendre par sondage quelques opérations d'achat comptabilisées sur l'exercice et procéder aux contrôles à partir des factures, de bon de livraison, de bon de réception et contrat le rattachement effectif de opérations à l'exercice suivant.
 - Dans le cas où le journal des achats n'est pas à jour, le sondage sera effectué sur la base des factures en attente d'enregistrement (SILLERO, 2003 :42) ;
- Procéder à la circularisation des fournisseurs et vérifier que les soldes comptables concordent avec les soldes confirmés par les fournisseurs;

En marge de ces sous -processus d'achat, l'auditeur doit vérifier si :

- La séparation des fonctions est assurée entre ces différentes tâches (non cumul des fonctions d'autorisation, d'enregistrement, de détention et de contrôle au niveau du même acteur) ;
- Dans le cas où un agent du projet exécute cumulativement deux ou plusieurs des tâches détaillées ci-dessus, des contrôles compensatoires sont prévus afin de réduire le risque encouru du fait de ce cumul des tâches ;
- Le projet dispose d'un manuel de procédure et qu'il existe des procédures d'achats ;
- Les étapes chronologiques du processus des achats sont respectées ;
- Les procédures d'achats telles que prévues dans le manuel des procédures administratives et financières du projet sont strictement respectées ;
- Il n'existe pas des cas des chèques émis d'avance ;
- Les chèques comportant des erreurs et repris sont systématiquement détruits ;
- Toutes les opérations traduites dans les comptes sont appuyées de pièces justificatives, c'est-à-dire les contrats liant le projet à ses partenaires ou les documents régulièrement établis par les tiers.

2.2.4.3. Achats faisant l'objet d'appel d'offre ou achats sur marché

L'appel d'offre est la méthode d'achat qui permet d'avoir le meilleur prix au moyen d'une mise en concurrence sérieuse et efficace (BOUVIER, 1990 :83). Cette méthode comporte des risques et pour répondre à ces risques, l'auditeur doit mettre en œuvre un certain nombre de diligences.

Risques potentiels:

Ces risques sont listés dans le tableau ci-dessous suivant les étapes relatives aux achats des biens et services ayant fait l'objet d'appel d'offre.

Tableau N°4 : Risques potentiels aux achats faisant l'objet d'appel d'offre

Etapes	Risques potentiels
Elaboration d'un cahier des charges ou du terme de référence	Imprécisions, incohérences ou ambiguïtés dans le texte du cahier des charges pouvant enfreindre le principe d'égalité des fournisseurs soumissionnaires.
Préparation du Dossier d'Appel d'Offre	DAO taillé sur mesure en faveur d'un fournisseur
	Absence de compétence pour élaborer un DAO tenant compte de toutes les spécifications techniques du biens à acquérir
Diffusion du DAO	Non respect du délai de publication du DAO avant la réception des offres
	Information d'un fournisseur qu'on souhaite favoriser avant la diffusion officielle du DAO
Achat de DAO	Prix d'achat élevé du DAO afin de décourager certains fournisseurs à l'acheter.
Dépôts des offres	Absence de liste émargée des soumissionnaires
	Fixation d'un délai court des dépôt des offres pour favoriser un fournisseur
	Report de la date limite des dépôt des offres
	Dépôt des offres hors délai
Ouverture de plis	Non établissement de la liste de présence
	Non établissement d'un procès verbal d'ouverture des offres séance tenante;
Evaluation et comparaison des offres	Offres non conformes aux conditions et aux spécifications du dossier d'appel d'offres
	Non respect des critères d'évaluation (prix convertis en une seule monnaie, prix de livraison, délais)
	Non établissement d'un rapport détaillé par la Commission sur l'évaluation et la comparaison des offres
	Corruption des membres de la Commission d'evaluation des offres
	Collusion avec les fournisseurs
	Absence de vérification à posteriori de la capacité finance du candidat à exécuter le marché
Attribution du marché	Non envoi de lettre pour informer les fournisseurs que leurs offres n'ont pass été retenues.

Source : Nous même

Diligences :

- Vérifier les marchés de gré à gré ou les marchés par entente direct et l'existence de contrat : absence d'offre après deux appels à la concurrence, existence d'un seul fournisseur pour l'achat.
- S'assurer que les fournisseurs consultés possèdent les compétences requises pour ce qui leur aient demandés ;
- S'assurer que les commandes n'ont pas été fractionnés pour échapper à l'appel d'offre ;
- Vérifier le respect de code des marchés publics et que l'appel d'offre est clairement rédigé afin d'éviter que les fournisseurs posent des questions d'éclaircissements et par conséquent de respecter le principe d'appel d'offre selon lequel les fournisseurs doivent être traités de la même manière ;
- Vérifier qu'il n'y a pas de manipulation d'information : limitation de la publication de l'appel d'offre, rendre délibérément difficile l'accès à l'information pour pousser les fournisseurs intéressés au marché à désister ;
- Vérifier le respect de délai de réception des offres ;
- S'assurer que le montant pour acheter les dossiers d'appel d'offre n'est pas très élevé ;
- Vérifier que le DAO n'est pas taillé sur mesure pour avantager un fournisseur : fixation du chiffre d'affaires à un montant élevé, le montant élevé de la caution bancaire, l'expérience précédente du fournisseur ;
- S'assurer que les DAO ont été achetés avant l'établissement des offres ;
- S'assurer que les dépôts des réponses des offres hors du délai convenu sont effectuées sur autorisation écrites de la coordination du projet ;
- En cas de report de date limite de soumission, s'assurer que les soumissionnaires sont avertis de ce report ;
- En cas d'annulation d'appel d'offre, vérifier les raisons et la validité de cette annulation ;
- Vérifier si cette annulation pourrait justifier le recours à la procédure négociée ;
- En cas de signature d'un avenant au marché, vérification du bien fondé de cet avenant pour s'assurer d'une part que le fournisseur n'a pas proposé des prix bas au moment de l'appel d'offre afin d'éliminer les concurrents et d'autre part cet avenant n'est synonyme de surfacturation ;
- Vérifier l'exécution du contrat ;
- Vérifier la conformité de la valeur des commandes avec le montant facturé et livré ;
- Examiner les procédures en vigueur pour le suivi administratif des documents de règlement des fournisseurs.

2.2.4.4. Examen des comptes

Il s'agit de passer en revue les différentes opérations relatives aux achats de biens et services effectuées par le projet durant la période couverte par l'audit.

Les principales diligences à mettre en œuvre par l'auditeur sont les suivantes

- vérifier, sur la base du journal, que toutes les opérations relatives aux achats de biens et services sont enregistrées au cours de la période sous revue ;
- s'assurer que toutes les opérations d'achats traduites dans les comptes sont appuyées de pièces justificatives ;
- vérifier les imputations sur les pièces comptables : code analytique, n° pièce, date, mention « payé », et apprécier la pertinence de l'affectation ;
- vérifier que la saisie est à jour ;
- vérifier :
 - ↳ la qualité des pièces comptables : code analytique, n° pièce, date, mention « payé », imputation... ;
 - ↳ le classement des pièces selon les codes analytique et chronologique dans des classeurs et de sa mise à jour, si besoin selon bailleur ;
 - ↳ s'assurer que le suivi des dettes ou engagements est réalisé ;
 - ↳ vérifier que les comptes de tiers ou comptes d'attente (avances à justifier ou rembourser, etc.) sont apurés, au moins, tous les trimestres.

2.2.4.5. Vérifications des Rapports Financiers Non Audités (RFINA)

Dans les termes de références, il est demandé à l'auditeur de procéder à une vérification des Rapport Financier Non Audité (RFINA). Il ya de lieu de signaler que les relevés de dépenses sont utilisés pour reconstituer le Compte Spécial.

Ainsi la vérification de ces RFINA nécessite que l'auditeur mette en œuvre les diligences suivantes:

- vérifier que les dépenses individuelles, indiqué sur les RFINA, sont effectivement décaissés sur le Compte Spécial ;
- vérifier que les informations figurant sur les RFINA concordent avec celles figurant les pièces justificatives que le projet a l'obligation de conserver ;
- vérifier la conformité de la dépense avec sa catégorie d'imputation ;

- vérifier le respect du droit d'utilisation des RFINA en fonction de la valeur totale de la dépense et de son type : la Banque Mondiale demande pour les paiements directs ou pour les marchés dont le montant dépasse les limites d'utilisation des relevés de dépenses, que les pièces justificatives lui soient transmises avec la demande de retrait de fonds ;
- Contrôler arithmétiquement le cumul de toutes les catégories de dépenses.

2.2.5. Synthèse de la mission et émission du rapport

La synthèse des travaux et l'émission du rapport se fondent sur :

- la supervision des travaux des membres de l'équipe ;
- la formulation d'une opinion après avoir réduit le risque d'une expression erronée à un niveau acceptable ;
- les normes ISA 700, 701, 710 et 730.

L'auditeur doit ainsi procéder à l'établissement d'une synthèse de ses conclusions et constatations ayant fait l'objet de consignation au cours du déroulement de la mission d'audit.

La mission de l'audit en utilisant l'approche par les risques est effectuée en cinq étapes. Au cours de chaque étape, l'auditeur met en œuvre un certain nombre de diligences dont l'objectif est d'émettre une opinion sur les comptes de la structure auditée. Ce chapitre nous a permis de voir les diligences à mettre en œuvre dans le cadre de l'audit des achats de biens et services dans un projet.

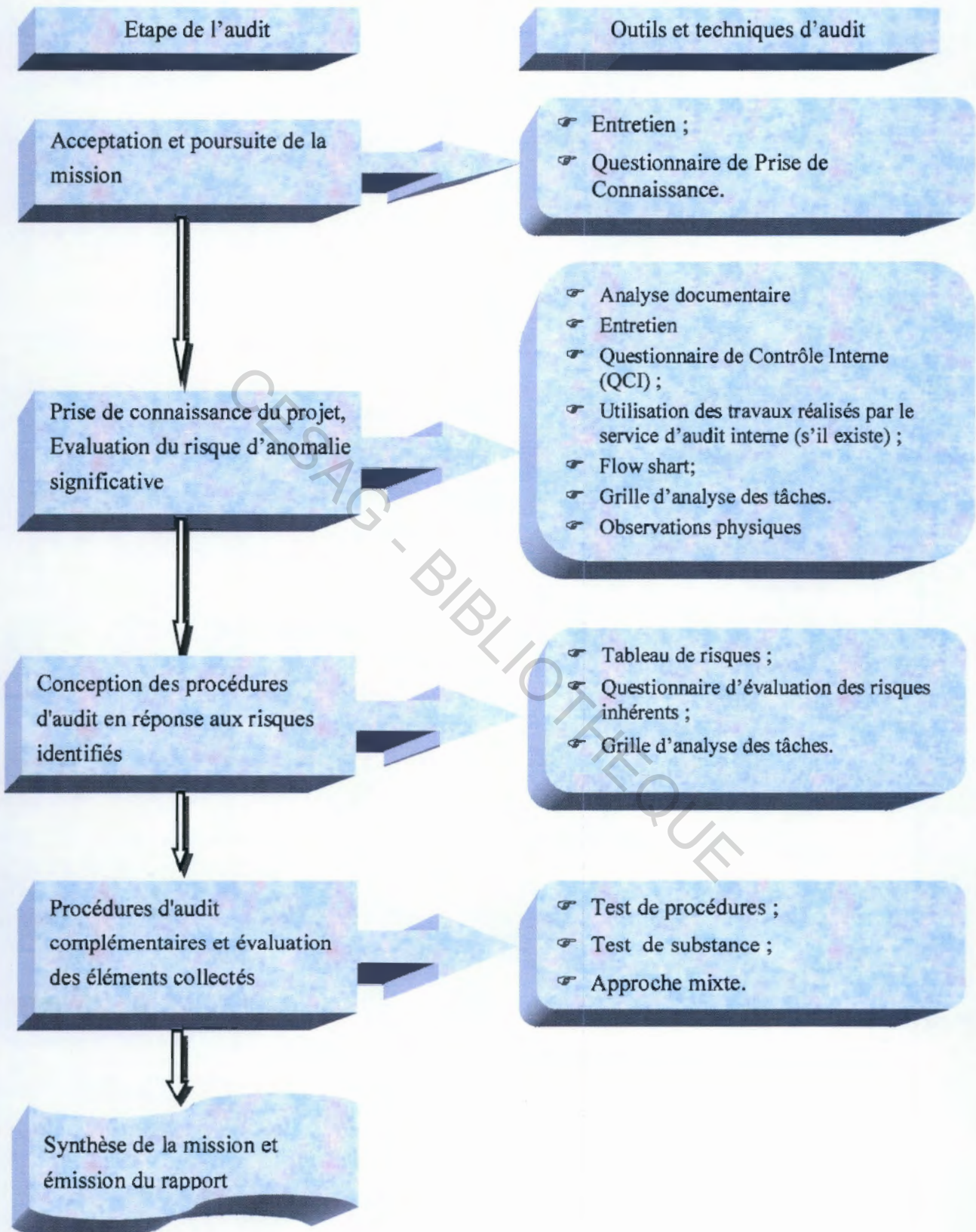
CHAPITRE 3 La méthodologie de la recherche

Après la revue de la littérature sur les diligences liées à l'audit des achats de biens et services dans le projet, nous allons présenter notre méthodologie qui comporte deux parties. La première partie est relative à la présentation du modèle d'analyse. Quant à la deuxième partie, elle est relative aux outils qui seront utilisés pour la collecte des données.

3.1. Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est présenté par le schéma ci-dessous. Ainsi à chaque étape de la démarche d'audit des achats, la mise en œuvre des diligences nécessite l'utilisation d'un ou plusieurs outils appropriés permettant à l'auditeur externe d'avoir une assurance raisonnable que les achats sont effectués dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience et de vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réalisées et qu'elles le sont en permanence.

Figure N°5 : Schématisation du modèle d'analyse



Source : Nous même

3.2. Techniques et outils de collecte des données

La mise en œuvre des diligences liées à l'audit des achats de biens et services nécessite l'utilisation des techniques et des outils des collectes des données adaptés à chaque étape de la mission d'audit.

Ces outils et techniques constituent à ce titre les principaux supports et dispositifs de travail pour l'auditeur.

La collecte des données s'effectuera à l'aide des techniques et outils principaux suivants :

- ↳ l'analyse documentaire ;
- ↳ l'entretien ;
- ↳ le questionnaire de contrôle interne ;
- ↳ l'observation ;
- ↳ le diagramme de circulation des documents (flow chart) ;
- ↳ la grille d'analyse des tâches ;
- ↳ le tableau d'identifications des risques ;
- ↳ le test de conformité ;
- ↳ le test de permanence.

3.2.1. L'analyse documentaire

Dans le souci de mieux appréhender l'environnement et l'organisation du projet, nous aurons à consulter des documents du projet.

Cette analyse documentaire nous amènera à la consultation des documents du projet listés ci-dessous :

- la convention de financement ;
- les rapports d'activités ;
- les aides mémoires du bailleur ;
- les travaux de l'auditeur interne ;
- le manuel de procédures administratives, comptables et financières;
- le code de marché public du Niger.

3.2.2. L'entretien

Le terme entretien peut être défini comme « une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus-value importante à la collecte d'informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement. » (LEMANT, 1995 :181)

Nous aurons à rencontrer les responsables du projet pour s'entretenir avec eux. Durant les entretiens, nous orienterons nos questions de façon à comprendre mais aussi à recueillir les premiers niveaux de risque par rapport aux éléments suivants : l'organisation du projet, les procédures mises en place en matière d'achat, les activités faisant l'objet de financement, le système d'information et les lois et règlement.

3.2.3. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Un questionnaire est un moyen d'une grande utilité à une mission d'audit. C'est un document qui donne le détail des travaux à effectuer afin de procéder à l'exploration des risques identifiés (RENARD, 2007 :239).

L'utilisation du Questionnaire de Contrôle Interne va nous permettre de prendre connaissance de la structure auditée qu'est le projet et d'évaluer le contrôle interne mis en place au sein de cette structure.

Il consiste à lister des questions précises ayant des liens avec les diligences à mettre en œuvre dans le cadre de l'audit des achats de biens et services auxquelles on doit chercher des réponses.

Les questions qui seront passées auront la forme fermée dont les réponses seront soit « oui » ou « non ».

Ce questionnaire n'est pas constitué de questions que l'on pose mais de questions que se pose l'auditeur (RENARD, 2007 :241).

3.2.4. L'observation

Nous aurons à observer pendant un certain temps les processus d'achats et les tâches exécutées par les personnes impliqués dans les processus d'achats de biens et services ainsi que leur comportement. La catégorie d'observation qui sera utilisée est l'observation directe. Cette catégorie d'observation permet de constater le phénomène de façon immédiate (RENARD, 2007 :343).

3.2.5. Le Flow shart

Le flow shart , appelé communément le diagramme de circulation des documents, est une description synthétique et schématique du processus d'achats à l'aide de symboles .

Ce flow shart a l'avantage d'avoir une visualisation rapide des opérations d'achats et des documents générés ainsi que l'enchaînement des sous-processus et tâches.

Il permet aussi de :

- déceler les ruptures dans les flux des opérations d'achats de biens et services ;
- mettre en évidence les principales forces et faiblesses de contrôle interne en évaluant les points de contrôle stigmatisés dans le schéma (signatures, séparation des tâches, contrôles arithmétiques, etc...).

3.2.6. La grille d'analyse des tâches

Sur la base des entretiens réalisés, du flow shart et du manuel des procédures administratives, comptables et financières, nous procéderons à la confection de la grille de séparation des tâches.

La grille d'analyse des tâches est un tableau qui nous permettra d'identifier les tâches exécutées par les différents intervenants lors de l'achat de biens et services. L'objet de ce tableau est de voir le cumul des fonctions ou l'exécution des tâches incompatibles.

3.2.7. Le tableau de risques

Le tableau d'indentification de risques a pour objectif l'identification des risques opérationnels. Ainsi le processus d'achat est découpé en des tâches ou étapes élémentaires (RENARD, 2007 :223).

L'utilisation de ce tableau d'identification de risques va nous permettre de voir si le projet a mis les moyens pour atteindre les objets de prévention des risques. Ainsi en l'absence de dispositif de contrôle interne adéquat, nous ferons des recommandations pour réduire ces risques.

Tableau N°5 : Tableau d'identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat

Source : inspiré de (RENARD, 2007 :224)

3.2.8. Test de conformité

Le test de conformité est aussi appelé test d'existence ou test de compréhension des procédures.

Le test de conformité est un test qui va nous permettre de nous assurer de la conformité de la procédure, dans le cadre du cheminement de l'information (notion de piste d'audit). Ce test va aussi nous permettre de nous assurer de l'existence de la procédure faisant l'objet de contrôle sans chercher à savoir si cette procédure est bien appliquée.

En d'autres termes, il nous reviendra de prendre quelques opérations relatives aux achats de biens et services réalisées par le projet et les suivre de leur début à leur dénouement (de l'expression de besoin au paiement de la facture) afin de s'assurer de l'applicabilité des contrôles et processus décrits sans qu'il ait de rupture dans le cheminement décrit. Il nous reviendra donc d'effectuer des tests de cheminement.

Nous devons partir du journal banque (dans le cas où le paiement est effectué par banque) ou du journal de caisse (paiement en espèces) et retrouver tous les documents relatifs à la transaction ainsi dénouée. Il s'agit notamment des documents suivants :

- de la ligne du grand livre ou du journal ;
- la copie du chèque ou lettre de virement ;
- la facture fournisseur
- le bon de commande ;
- la demande d'achat ;
- le bon de réception ou le bon de livraison ;
- le procès verbal d'appel d'offres (s'il ya lieu).

Le test de conformité doit donner une attention particulière aux points de contrôle tels que décrits dans la procédure d'achats : visas, signatures, tampons etc.

Par le biais de ce test, nous pourrions détecter des procédures auxquelles nous n'avons pas eu connaissance jusqu'alors.

En fin de compte, le test de conformité permet de corriger les erreurs de compréhension et les inexactitudes dans les informations utilisées par l'auditeur.

Pour effectuer ce test, nous allons sélectionner au hasard trois opérations relatives aux achats de biens et service au niveau du projet.

3.2.9. Test de permanence (Sondages)

Après la détermination des forces et faiblesses des procédures d'achats, nous devons nous assurer que le système ayant fait l'objet de description existe dans la réalité. Pour se faire, nous allons effectuer un test de permanence.

Le test de permanence appelé aussi contrôle de l'application permanente des procédures permet de s'assurer que les points de contrôle, à savoir les points forts théoriques, relevés lors de l'évaluation préliminaire des procédures, ont fonctionné de façon permanente au sein du projet. A ce titre l'utilisation des techniques statistique est envisageable.

Nous allons, lors de cette phase d'évaluation du contrôle interne:

- sélectionner un nombre limité d'opérations comptables ayant trait aux achats de biens et services au niveau du projet;
- suivre de ces opérations dans le circuit en remontant jusqu'à leur origine et en descendant jusqu'à leur dénouement ;
- vérifier de l'application permanente des points forts théoriques : examen si les contrôles prévus sont effectivement réalisés à travers la réalisation des tests ;
- exploiter les tests réalisés afin de s'assurer que le système est correctement décrit. Dans le cas où le système n'est pas bien décrit, la description devrait faire l'objet de correction ;
- identifier les forces et faiblesses du système ;
- Voir la possibilité de compensation de la faiblesse par une procédure de remplacement ;
- Examiner les conséquences de cette faiblesse ;
- S'assurer que le contrôle interne répond à son attente sur la base des résultats des tests réalisés ;
- En fin préparer un programme de contrôle des comptes tenant compte du niveau de qualité du contrôle interne. (AHOUANGANSI, 2006:214 215).

A travers ce chapitre, nous avons défini notre modèle d'analyse qui sera appliqué à un cas notamment au Programme d'Actions Communautaires Phase2 (PAC2).

Nous avons ainsi noté les outils et les techniques qui seront utilisés dans le cadre de l'étude de cas pour la collecte des données.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, nous avons répertorié les diligences à mettre en œuvre dans le cadre de l'audit des achats de biens et services dans un projet de développement.

Nous avons ensuite schématisé le modèle d'analyse qui fera l'objet d'application à un cas pratique au moyen d'outils et techniques d'audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE

Introduction

Après la partie théorique, nous entamons la partie pratique du mémoire.

Dans cette partie, il sera question de faire en premier lieu la présentation du Programme d'Actions Communautaires phase 2 (PAC2).

En second lieu, nous ferons une description de l'existant. En d'autres termes, nous procéderons à une description détaillée des tâches des acteurs impliqués dans le processus d'achats de biens et services au niveau du PAC2.

En troisième position, nous présenterons les résultats de l'audit suite à la mise en œuvre des diligences. Ces résultats feront l'objet d'analyse afin de faire des recommandations pour remédier aux risques détectés.

CHAPITRE 4 Présentation du Programme d'Actions Communautaires phase 2 (PAC2)

Dans ce chapitre, nous présenterons, le Programme d'Actions Communautaires phase 2 (PAC2). Il s'agit notamment de présenter le contexte dans lequel le PAC2 a vu le jour, ses objectifs et les composantes concernées par le financement. Nous verrons ensuite comment est géré le PAC2.

4.1. Contexte

Des réformes consistant à réduire la pauvreté et à promouvoir le développement local ont été initiées par le gouvernement du Niger. Pour appuyer les efforts du gouvernement, la Banque Mondiale a conçu un programme en trois phases d'une durée de quatre (04) ans chacune dénommé Programme d'Action Communautaire (PAC). La première phase du PAC nommée PAC1 a couvert la période allant de 2004 à 2007.

Après l'exécution avec succès de cette première phase, une seconde phase nommée PAC2 a été entamée faisant l'objet d'accords de financement du DON de l'IDA N°H423-NE et DON du FEM N°TF092411 du 25 septembre 2008.

De ces accords de don, le Gouvernement du Niger a obtenu des dons de montants respectifs équivalents à dix huit millions cinq cent milles Droits de Tirage Spéciaux (18 500 000 DTS) soit trente millions de dollars US et à quatre millions six cent soixante dix mille Dollars des Etats-Unis (4 670 000 USD). Ces dons sont consentis par la Banque Mondiale. La contribution de Gouvernement du Niger est de six millions six cent mille de dollars US.

Ces dons destinés au Ministère du Développement Agricole, visent à financer des activités rentrant dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de Développement Rural (SDR) sous l'intitulé **PROGRAMME D'ACTIONS COMMUNAUTAIRES PHASE 2 (PAC2)**.

La mise en œuvre de ce programme permettra d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

4.2. Objectifs du PAC2

Partant des acquis de la première phase, l'objectif global assigné à la phase II du PAC est de contribuer au renforcement des mécanismes de gouvernance locale et de financement décentralisés permettant aux collectivités d'une part d'accéder aux services sociaux de base, aux opportunités économiques centrées sur l'exploitation rationnelle et durable des ressources naturelles et d'autre part d'améliorer les capacités institutions du secteur rural.

Cet objectif sera principalement atteint grâce aux efforts en matière de renforcement des capacités au profit des anciennes collectivités territoriales de la zone d'intervention du PAC 1 et des nouvelles collectivités qui seront sélectionnées sur la base de critères préalablement définis afin d'étendre de manière géographique l'appui technique et financier du PAC de 20 % à 40 % des 265 communes, soit 108 communes du pays.

L'atteinte de ces objectifs se fera à travers la réalisation des composantes ayant fait l'objet de financement.

4.3. Composantes du PAC2

Le PAC2 contribue à la mise en œuvre des programmes de la Stratégie du Développement Rural (SDR) et comprend trois composantes qui s'inscrivent dans la même logique que celles de la première phase qui consiste à soutenir le processus de décentralisation dans sa dimension de promotion du développement local en dotant les collectivités locales naissantes des ressources et des capacités techniques afin de satisfaire les besoins des communautés dont elles ont la charge.

Le Programme d'Actions Communautaires Phase 2 (PAC2) comprend trois composantes :

- ↳ Composante A : Renforcement des capacités ;
- ↳ Composante B : Fonds d'Investissement Local ;
- ↳ Composante C : Coordination et Suivi-Evaluation du Projet

4.3.1. Composante A : Renforcements des capacités

La composante Renforcement des Capacités a pour objectif de renforcer :

- les capacités des communes et des communautés en matière de gestion communale et planification intégrée, de gestion et de suivi de leur propre développement ;
- le cadre institutionnel et juridique du développement local et communautaire.

Cette composante est déclinée en deux sous-composantes notamment :

- la sous-composante A1 : renforcement des capacités des communes ;
- la sous-composante A2 : Renforcement du cadre institutionnel et juridique du développement local et communautaire.

4.3.2. Composante B : Fonds d'Investissement Local

La composante B du projet est exécutée à travers le Fond d'Investissement Local (FIL), qui est un mécanisme de financement qui canaliser les subventions vers les communes et les communautés de base pour leur permettre de financer les activités socio-économiques, génératrices de revenus et de gestion des ressources naturelles qu'elles auront identifiées à travers un processus participatif impliquant l'ensemble de acteurs au niveau local.

Sur la base d'un calcul, le projet met à la disposition des communes sélectionnées une enveloppe qu'elle utilisera pour financer les microprojets permettant de répondre aux besoins prioritaires exprimés par les populations au cours du processus d'identification participative, consignés dans leur plans de développement local et leur plan annuel d'investissement. Les bénéficiaires apportent une contribution qui varie entre 5% (pour les microprojets de GRN) et 20% (pour les microprojets socio-économiques).

Chaque microprojet éligible doit être conforme aux directives nationales, politiques sectorielles concernées et au cadre de gestion environnemental et social du programme.

4.3.3. Composante C : Gestion, Coordination du projet et Suivi et Evaluation

Le projet finance les frais liés à la coordination générale, à la gestion administrative fiduciaire du projet, du suivi et de l'évaluation du projet.

Cette composante se charge de la coordination du projet, des services sur le terrain, de la gestion financière et de la mise en place d'un programme de communication.

La plupart des activités de cette composante sont revues par la Cellule de Coordination Nationale de gestion du projet et du Comité de Pilotage du projet. Un des aspects de la gestion du programme est également d'assurer la coordination transversale des activités liées à la GICE. En outre, les fonds du FEM permettent également de financer les activités de vulgarisation des connaissances au niveau national, régional ou international.

4.4. La gestion du projet

La gestion du projet est assurée par :

- Le Comité d'Orientat
- Le Comité Régionale d'Orientat et de Pilotage ;
- La cellule de Coordination Nationale;

- Les Cellules de Coordination Régionale;
- Les Collectivités Locales ;
- Les Services de l'Etat aux niveaux régional, départemental et local ;
- Les Comité Départemental d'Evaluation des Micro-projets.

L'objectif des organes de gestion vise à mettre en place un dispositif simple et efficace permettant à la fois, une exécution efficiente des activités et, une responsabilisation des différentes institutions concernées par la mise en œuvre du projet pour assurer la pérennisation des actions entreprises.

4.4.1. Le Comité d'Orientation

La fonction nationale d'orientation et de pilotage des actions du PAC2 sera assurée par le comité technique du développement rural de la SDR élargie aux ministères chargés de l'éducation, de la santé, de la décentralisation, des finances, du HCME et à l'association des municipalités du Niger.

Il est chargé de superviser la mise en œuvre du Programme d'Actions Communautaires phase 2 (PAC2).

Le Comité d'Orientation a pour attributions :

- de procéder à un examen annuel des propositions, des programmes de travail et des budgets présentés par la CCN et d'assurer leur cohérence avec le Programme ;
- d'examiner le degré d'avancement de la réalisation des objectifs du Projet ;
- de faciliter la coordination des activités du Projet au niveau des entités représentées au CP et d'émettre des recommandations aux fins de suppression des obstacles auxquels pourrait se heurter l'exécution du Projet ;
- de préparer des commentaires sur les rapports et les examens préparés par la CCN pour l'Association.

Le Comité d'Orientation se réunit deux fois par an en session ordinaire et organise une fois par an une réunion entre les bailleurs de fonds et le Gouvernement du Niger. Il pourra également se réunir en session extraordinaire en cas de besoin.

4.4.2. Le Comité Régional d'Orientation et de Pilotage

La fonction d'orientation au niveau régional est assurée au même titre que pour les autres projets et programmes du développement rural, par le Comité Technique Régional du Développement Rural prévu par la SDR. Le PAC2, en synergie avec d'autres projets, appuie la mise en place de ce cadre d'orientation. Il est prévu selon les textes que ce comité soit présidé par le gouverneur de région.

4.4.3. La Cellule de Coordination Nationale (CCN)

La CCN est l'organe central de gestion du PAC2. Elle établit la politique d'intervention du PAC2 sous l'égide d'un Comité d'Orientation mis en place dans le cadre de la préparation du programme.

Les différentes fonctions de la CCN sont :

- a) La coordination des actions du projet, consolidation des programmes de travail et des budgets associés (chaque composante fournissant ses données) ;
- b) La mise en œuvre de la composante « appui institutionnel et renforcement des capacités » ;
- c) La gestion financière du projet dans son ensemble et tenue de la comptabilité du PAC2 (budgétaire, analytique, générale avec saisie des engagements) ;
- d) La consolidation des informations en provenance des différentes composantes et cellules décentralisées ;
- e) Le regroupement et la transmission des documents aux différents bailleurs de fonds (Demande de non-objection, Demande de Retrait de Fonds, Demandes de paiement direct, Rapport de Gestion du Projet, etc.) ;
- f) L'élaboration et la transmission des rapports techniques et financiers de suivi périodiques ;
- g) Le suivi des procédures de passation de marchés et de décaissement de la Banque Mondiale ;
- h) Le Secrétariat du Comité d'Orientation.

La Cellule de Coordination Nationale est composée d'un :

- Coordinateur National ;
- Responsable Administratif et Financier ;

- Responsable National de Suivi-Evaluation
- Contrôleur Interne Principal ;
- Chef Comptable ;
- Comptable ;
- Spécialiste en Passation des Marchés ;
- Spécialiste Chargé de la Décentralisation ;
- Spécialiste en Communication.

4.4.4. Les Cellules de Coordination Régionale (CCR)

La CCN est représentée localement par une CCR. Ainsi une Cellule de Coordination Régionale est mise en place dans chacune des huit (08) régions du pays.

Les CCR sont responsables de la gestion du PAC2 dans leur département.

Ces cellules :

- recueillent les PAA transmis par les communes et acceptés par les CDEP ;
- signent avec les communautés un accord de financement spécifiant les devoirs et les droits de chacun ;
- transfèrent les fonds nécessaires à la réalisation des micro projets contenus dans les PIA suivant les modalités de versement contenues dans l'accord de financement ;
- apportent un appui aux communes par l'intermédiaire des services techniques ;
- réalisent le suivi-évaluation du programme dans leur région.

Chaque CCR est composée du personnel ci-après :

- Coordonnateur Régional;
- Spécialiste Régional en Suivi-Evaluation et Planification ;
- Contrôleur Interne Régional ;
- Comptable Régional.

4.4.5. Les Collectivités locales

Les principaux acteurs du PAC2 sont les communes. A ce titre, elles sont responsables de leur développement et sont les véritables maîtres d'ouvrage des micro-projets qui font partie de leur plan de développement élaboré suivant une démarche participative. Elles présentent des plans d'actions annuels reprenant les actions prioritaires et reçoivent les fonds nécessaires à la mise en œuvre de ces plans.

Elles consultent les entreprises capables de réaliser ces actions suivant des procédures permettant la concurrence, évaluent les offres soumises et passent les contrats suivant un processus transparent et dont les différentes étapes et résultats sont affichés au siège de la commune.

4.4.6. Les Services de l'Etat aux niveaux régional, départemental et local

Les services de l'Etat tant au niveau régional et local (Régions ou département) ont un rôle à jouer dans l'exécution du PAC2.

Ces services ont trois grandes fonctions à réaliser :

- la fonction régaliennne de l'Etat à savoir la vérification de conformité des différents investissements aux règles et aux différents textes légaux ;
- la validation des Plans d'Investissements Annuels (PIA) des communes reconnaissant que les actions contenues dans les différents plans s'inscrivent bien dans le plan de développement du département;
- l'appui des communes lors de la préparation ou lors de l'exécution de leurs micro projets.

4.4.7. Le Comité Départemental d'Evaluation des Micro-projets

L'évaluation des micro-projets est réalisée par un Comité Départemental d'Evaluation des micro-Projets (CDEP). Ce dernier est un comité technique présidé par le Préfet et comprenant les services techniques départementaux. Les cadres de la cellule de coordination régionale pourront assister aux réunions de ce comité selon la spécificité des dossiers de projets. Ils peuvent également appuyer les différentes communes à la demande de ces dernières.

Parmi les fonctions de ce comité, on note principalement :

- La conformité des micro-projets avec les politiques sectorielles des ministères techniques (Santé, Education, etc.) concernés ;
- La conformité des micro-projets avec les dispositions techniques de réalisation des ministères techniques (Santé, Education, etc.) concernés ;
- L'évaluation du risque de duplication de l'action demandée dans le département.

Afin que le comité soit en mesure d'apprécier les demandes de conformité, il est aidé dans sa tâche par le personnel technique du programme et est appuyé par le programme pour son secrétariat (mise à disposition de fournitures). Chaque comité d'évaluation se réunit en session au moins une (1) fois par an à une date fixée et diffusée à temps.

L'examen des dossiers concerne les dispositions techniques de chaque ministère:

- si conforme : envoyé à la CCR, avec lettre d'information à la commune ;
- si réserve technique : renvoyé à la commune pour complément d'information si le dossier était incomplet ou en indiquant les motifs du rejet. En cas de supplément d'informations, les points nécessitant un travail supplémentaire seront indiqués et le dossier une fois complété devra être retourné dans les délais indiqués (un mois maximum).

Les dossiers de projets visés par le CDEP sont alors réceptionnés par la CCR et enregistrés. Ils sont évalués et approuvés. Ensuite, il organisé une cérémonie de signature de la convention de financement entre la commune et la CCR.

Le CDEP effectue périodiquement des missions de contrôle pour s'assurer de la prise en compte des instructions et autres recommandations formulées suite aux missions de supervisions du PAC2.

4.4.8. Les prestataires de services

Les prestataires de service sont appelés à exécuter des études, des formations, à formuler des micro-projets à la demande des services techniques régionaux ou des communes, etc. Ils sont choisis en fonction de leurs compétences suivant des procédures en vigueur permettant la libre concurrence et la transparence.

4.5. Méthodes comptables

Le Projet PAC2 tient une comptabilité d'engagement au moyen d'un progiciel comptable dénommé **TOMPRO WINDOWS**. Les comptes sont tenus en **FCFA**. Le plan comptable utilisé s'inspire de plan général du SYSCOHADA.

4.6. Dépenses éligibles au titre du PAC2

Les dépenses éligibles (budget) au titre du PAC2 sont présentées ci-dessous en millions de dollars US.

Tableau N°6 : Dépenses éligibles

Coût du projet par composantes et/ou activité	Local million de dollars US	Devise million de dollars US	Total million de dollars US
A. Renforcement des capacités			
A1. Renforcement des capacités des Communes	1,65	1,17	2,82
A2. Renforcement du cadre Institutionnel et Juridique du Développement Local et Communautaire	4,17	0,60	4,77
Sous total renforcement des capacités	5,82	1,77	7,59
B. Fonds d'investissement local			
Investissements socio-économiques	8,04	-	8,04
Activités génératrices de revenus	11,28	-	11,28
Gestion des ressources naturelles	12,48	-	12,48
Sous total fonds d'investissement local	31,80	-	31,80
C. Coordination et Suivi-Evaluation du projet			
Suivi et Evaluation	-	0,20	0,20
Gestion financière et administrative du projet	3,95	0,72	4,67
Sous total Coordination et Suivi-Evaluation du projet	3,95	0,92	4,87
D. PPF			
Facilité de préparation du projet	0,63	-	0,63
Base de coût total	42,20	2,69	44,89
Contingences matérielles	0,01	-	0,01
Hausse de prix	0,06	0,01	0,07
COUT TOTAL DU PROJET	42,27	2,70	44,97

Source: PAC2

Ce chapitre nous a ainsi permis de faire une présentation du Programme d'Actions Communautaires Phase 2 (PAC2). Dans le chapitre suivant, nous procéderons à la description du processus d'achats de biens et services au niveau du PAC2.

CHAPITRE 5. Description des procédures d'achats du PAC2

Dans ce chapitre, nous effectuerons la description des procédures relatives aux achats des biens et services mises en place au sein du PAC2 dans le but d'utiliser de façon efficiente les ressources mises à la disposition du projet par les bailleurs de fonds.

Les procédures relatives aux achats des biens et services sont décrites dans le manuel de procédures administratives, financières et comptables du PAC2.

Les procédures d'achats utilisées par le PAC2 sont les suivantes :

- Les achats directs ;
- La commande effectuée après comparaison de prix (consultation de fournisseurs) ou achats hors marché ;
- L'Appel d'Offres (AO).

5.1. Achats directs

Les achats directs sont des achats de faibles valeurs effectués par le projet pour le compte d'un utilisateur du bien ou service et qui ne nécessitent pas l'établissement de bon de commande.

La procédure relative aux achats directs est décrite comme suit :

- les responsables des différents services de la coordination expriment leurs besoins sur la base des demandes d'achat (DA) qu'ils transmettent au Coordonnateur National ou au Coordonnateur Régional pour approbation. Ces demandes d'achat sont établies en trois (3) exemplaires dont l'original et le deuxième exemplaire sont transmis au Coordonnateur National ou Régional. Le troisième exemplaire est conservé dans le carnet comme souche par l'émetteur ;
- le Coordonnateur National ou Régional examine la demande d'achat et en cas d'accord, la transmet au Secrétaire du Coordonnateur pour exécution ;
- le Secrétaire du Coordonnateur établit une pièce de caisse dépense qu'il fait signer par le bénéficiaire et procède au décaissement des fonds ;

- il annexe la copie de la demande d'achat ainsi que la pièce justificative de la dépense à la pièce de caisse dépense ;
- le Secrétaire du Coordonnateur procède à l'enregistrement de la dépense sur le brouillard de caisse arrêté mensuellement ;
- les pièces comptables de dépenses effectuées par sont ensuite envoyées à la comptabilité pour enregistrement à la fin de chaque mois. En plus des contrôles inopinés effectués au cours du mois, le comptable effectue un inventaire et un contrôle de caisse à la fin de chaque mois ;
- le Comptable procède au contrôle des pièces de caisse et du brouillard de caisse ;
- le Comptable procède à codification des pièces de caisse et à leur saisie sur le logiciel comptable.

5.2. Commande effectuée après comparaison de prix ou achats hors marché

Ces achats sont relatifs aux acquisitions des biens et services ne nécessitant que l'établissement de bon de commande (BC). Il s'agit d'achats de petits matériels et fournitures. Concernant ces genres d'achats, les procédures d'achat sont décrites comme suit :

5.2.1. Expression des besoins

La planification des besoins est effectuée dans le Plan de Travail et le Budget Annuel (PTBA) de l'année. Ces besoins sont ensuite inscrits dans le Plan de Passation des Marchés (PPM) qui est exécuté conformément au calendrier établi. Il revient au demandeur de confirmer l'existence des besoins en exprimant au Coordonnateur National ses besoins, au moyen de bon d'achat. Ainsi :

- les services utilisateurs expriment leur besoin sur une Demande d'Achat (DA) en deux (2) exemplaires :
 - le 1^{er} exemplaire est destiné au comptable ;
 - le 2^{ème} exemplaire est conservé à la souche.
- le service demandeur amène la Demande d'Achat (DA) signée au Responsable Administratif et Financier ou au Comptable Régional. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.2. Examen de la Demande d'Achat (D.A)

Une fois qu'il reçoit la demande d'achat, le Responsable Administratif et Financier ou le Comptable Régional :

- contrôle cette demande d'achat et s'assure au préalable de la régularité de cette demande ;
- consulte le budget y afférent, afin de s'assurer que le budget est disponible. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.3. Consultation des fournisseurs

Pour chaque achat d'un montant supérieur à deux cent mille (200 000) francs mais inférieur à la contre valeur de 30 000\$US (15 millions si 1\$US = 500 FCFA), la Coordination (Nationale ou Régionale) du PAC2 procède à la consultation d'au moins trois (3) fournisseurs répertoriés dans la liste des fournisseurs agréés. Cette consultation consiste à obtenir sous pli fermé au moins trois (3) factures proforma ou devis de trois (3) fournisseurs différents.

Ainsi, le Spécialiste en Passation des Marchés procède à l'exécution des tâches suivantes :

- consultation du fichier des fournisseurs agréés ;
- établissement d'une liste d'au moins trois (3) fournisseurs qu'il soumet à l'approbation du Coordonnateur National ;
- Ouverture des réponses reçues en présence des membres du comité chargé d'évaluer les dossiers de demande de cotation.
- Elaboration d'un procès verbal d'ouvertures des plis signé par les membres du comité ;
- Elaboration d'un rapport d'évaluation accompagné d'un tableau de comparaison des cotations comprenant les prix proposés par chaque fournisseur, les délais de livraison et les modalités de paiement ;
- Soumission du résultat de l'analyse des offres reçues au Coordonnateur National pour approbation qui matérialise sa décision par une lettre de notification de l'adjudication au fournisseur retenu. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.4. Etablissement et signature du bon de commande

Une fois que le Coordonnateur National du projet reçoit le tableau établi par le Spécialiste en Passation des Marchés, il procède à son approbation. Il ordonne ensuite l'établissement d'un Bon de Commande (BC) par le Responsable Administratif et Financier en trois (3) exemplaires.

Le Responsable Administratif et Financier ramène le bon de commande au Coordonnateur National du projet pour signature.

Le premier et le deuxième exemplaires du bon de commande sont transmis au fournisseur retenu. Quant au troisième exemplaire, il est conservé à la souche. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.5. Enregistrement et classement du bon de commande

Le Responsable Administratif et Financier :

- procède à l'enregistrement de l'engagement dans le système informatique ;
- classe une copie en attente de la livraison. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.6. Réception des biens

La réception des biens est effectuée par le Comptable et le demandeur.

- le Comptable décline provisoirement l'exemplaire du bon de commande ;
- le Comptable et le demandeur réceptionnent, en présence du fournisseur ou de son représentant, les biens et le bon de livraison ;
- le Comptable et le demandeur procède au rapprochement des biens, du bon de commande et du bon de livraison en présence du fournisseur ou de son représentant ;
- s'il n'existe pas des réserves, le demandeur et le fournisseur signent le bon de livraison,
- après vérification de la conformité des livraisons, il est dressé un procès verbal de réception;
- s'il existe des réserves, le demandeur inscrit les irrégularités constatées par rapport à la commande, sur le bon de livraison. Le demandeur et le fournisseur apposent ensuite leurs visas sur le bon de livraison. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.7. Réception des factures

- Le Secrétaire du Coordonnateur enregistre la facture et autres documents justificatifs du fournisseur dans un registre du courrier avec attribution d'un numéro d'ordre ;
- Le Secrétaire du Coordonnateur transmet l'ensemble des documents au Coordonnateur National ;
- Le Coordonnateur National transmet la facture au Responsable Administratif et Financier pour vérification, comptabilisation et règlement. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.8. Contrôle et vérification par le Responsable Administratif et Financier

Le Responsable Administratif et Financier, vérifie l'authenticité et la conformité de la facture avec les autres documents justificatifs avant de l'envoyer au Comptable pour enregistrement (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.9. Enregistrement de la facture

- Une fois, qu'il reçoit la facture fournisseur du RAF, le Comptable procède au calcul des parts payables par source de financement et à l'imputation de celle-ci ;
- vérification de l'imputation comptable par le Chef comptable ;
- saisie informatique de la facture dans le journal approprié par le Comptable. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.10. Etablissement de l'ordre de paiement

- Sur la base de la facture et des autres documents justificatifs, le Comptable sous la supervision du Responsable Administratif et Financier, établit un ordre de paiement en deux (2) exemplaires;
- Il transmet ensuite l'ordre de paiement au Coordonnateur National pour autorisation. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.11. Etablissement du chèque ou de l'ordre de virement

- Après signature de l'ordre de paiement, le Comptable sous la supervision du Responsable Administratif et Financier établit le chèque ou l'ordre de virement au nom du fournisseur ;
- Il le soumet ensuite à la signature du Coordonnateur National et du RAF. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.12. Retrait des titres de paiement

Un registre des retraits des titres de paiement est tenu au secrétariat du Coordonnateur National, et comporte les mentions suivantes : Date, libellé de l'opération, nature du règlement, montant réglé et le bénéficiaire du règlement.

Le Secrétaire de Direction assure l'expédition des ordres ou titres de paiement soit chez la banque (ordre de virement), soit à l'attributaire (par chèque). (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.2.13. Enregistrement du paiement

- Imputation de la transaction bancaire relative au paiement du fournisseur (chèque, ordre de virements) par le Comptable;
- Contrôle de l'imputation par le Chef Comptable ;
- Saisie de la transaction bancaire par le Comptable.

5.3. Appel d'Offres (AO)

L'Appel d'Offres peut être un Appel d'Offres National (AON) ou un Appel d'Offres International (AOI).

L'appel d'offres peut être :

- ouvert quand aucune restriction n'est imposée pour sélectionner les sociétés autorisées à soumissionner ;
- restreint quand une présélection est faite à partir de critères bien précis pour autoriser les soumissionnaires à concourir.

Avant de décrire les modes d'appel d'offres, nous procédons à un rappel des directives et textes applicables régissant la procédure d'acquisition des biens et services par appel d'offres ainsi que les règles et principes de passation des marchés à observer.

5.3.1. Directives et textes applicables

La procédure d'acquisition des biens par appel d'offres est régie par les dispositions de l'Accord de prêt IDA, les Directives de l'IDA sur la passation des marchés, et les textes en vigueur en République du Niger pour autant qu'ils ne soient pas contraires aux dispositions de l'Accord de prêt précité et des Directives.

Les passations de marchés du PAC2 seront régies par les dispositions des textes suivants:

- l'Accord de financement entre le Gouvernement du Niger et la Banque relatif au PAC2 ;
- les Directives de l'IDA relatives à la passation des marchés par les Prêts de la BIRD et les Crédits de l'IDA en date de mai 2004 ;
- les Directives de l'IDA pour la Sélection et l'Emploi des Consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale, mai 2004 ;
- les Plans de Passation des Marchés du PAC2 approuvés par la Banque ;
- le Code des marchés publics du Niger ;
- le Manuel d'Exécution.

5.3.2. Appel d'Offres National (AON)

Le processus d'appel d'offre est décrit comme suit :

5.3.2.1. Contenu du dossier d'AON :

Le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) est préparé par le Spécialiste en Passation des Marchés et contient les principales pièces suivantes :

- Les conditions et les formulaires d'Appel d'Offres ;
- Les conditions et les formulaires du contrat ;
- Les prescriptions techniques ;
- Le bordereau de Prix Unitaires et Devis Quantitatif et Estimatif.

Ce DAO fait l'objet de publication et de vente.

5.3.2.2. Publicité des offres et ventes des DAO

Le processus se déroule comme suit :

- Photocopie du DAO par le SPM ;
- Remise par le SPM des exemplaires du DAO au Comptable pour ventes aux soumissionnaires ;
- Classement définitif de l'original du DAO, par le SPM ;
- Publication de l'avis dans les quotidiens d'information à diffusion nationale par le SPM;

- Versement par chaque soumissionnaire entre les mains du Comptable du prix de vente du dossier contre reçu. Les soumissionnaires se procurent le DAO contre une somme variant entre 20 000 FCFA et 50 000 FCFA correspondant uniquement aux frais engagés pour le reproduire ;
- Etablissement, à la clôture du dépôt des offres, par le Comptable de la liste des soumissionnaires ayant achetés le dossier ;
- Transmission de la liste des soumissionnaires au RAF par le Comptable ;
- Signature de la liste des soumissionnaires par le RAF ;
- Transmission par le RAF de la liste des soumissionnaires au SPM ;
- Transmission de la liste des soumissionnaires au Secrétaire de Direction par le SPM. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.3.2.3. Réception et ouverture des offres

- Réception par le Secrétaire de Direction (SD) des offres dans le registre de réception des offres ;
- Inscription de la date, de l'heure et des numéros d'arrivée des offres au secrétariat de la Coordination du projet ;
- Transmission des offres au SPM par le Secrétaire de Direction ;
- Transmission des offres et la liste des soumissionnaires ayant achetés le dossier au Président de la Commission Technique de Dépouillement (CTD) par le SPM.

5.3.2.4. Réunion de la Commission Technique de Dépouillement (CTD)

- Ouverture des plis en présence du public ;
- Etablissement d'une liste de présence par le SPM et signée sur place par chaque participant (annexe du Procès-verbal) ;
- Etablissement d'un Procès-verbal (PV) de la CTD, par le SPM ;
- Transmission du PV et des annexes aux commissaires présents lors du dépouillement ;
- Visa du PV par les membres de la CTD présents au dépouillement ;
- Transmission du PV et annexes par la CTD au SPM ;
- Photocopie par le SPM du PV et des annexes ;
- Transmission d'un exemplaire du PV aux membres de la CTD ;
- Conservation des originaux (PV, et annexes) par le SPM.

5.3.2.5. Analyse des offres

- Analyse des offres et proposition d'attribution du marché par la CTD ;
- Transmission de la proposition d'attribution du marché au SPM par la CTD ;
- Etablissement du rapport d'analyse et d'adjudication des offres par le SPM ;
- Soumission par le SPM du rapport d'analyse et d'adjudication aux membres de la CTD ;
- Signature de chaque membre de la CTD ;
- Retour du rapport d'analyse et d'adjudication au SPM ;
- Photocopie du rapport d'analyse et d'adjudication ;
- Transmission d'un exemplaire du rapport d'analyse et d'adjudication aux membres de la CTD ;
- Conservation des originaux du rapport d'analyse et d'adjudication chez le SPM ;
- Mise à jour du PPM par le SPM ;
- Transmission du rapport d'analyse et d'adjudication au Coordonnateur National. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.3.2.6. Contrôle à priori

Avant l'obtention de l'avis de non objection de l'IDA, le Coordonnateur National transmet à la structure chargée du contrôle à priori des marchés publics notamment l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, les documents suivants :

- L'avis de publicité ;
- Le support de l'avis de publicité ;
- Les offres des soumissionnaires ;
- La copie de l'arrêté de nomination des membres de la commission ad' hoc d'adjudication et la copie de la décision de nomination des membres du Comité d'experts indépendant ;
- Le dossier d'appel d'offres complet ;
- Les procès verbaux des séances d'ouverture des plis, d'évaluation des offres et d'attribution du marché. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.3.2.7. Avis de non-objection de l'IDA

- Pour les deux premiers contrats, soumission par le Coordonnateur National du dossier complet de rapport d'évaluation des offres et de ses annexes à l'IDA pour avis de non-objection ;
- Si l'IDA ne délivre pas l'avis de non-objection, reprise de l'évaluation en ses points de réserves posés jusqu'à ce que l'avis de non-objection soit obtenu ;
- Transmission de l'avis de non objectif au SPM par l'IDA.

5.3.2.8. Notification d'attribution du marché

- Le SPM établit la lettre de notification d'attribution du marché et un projet de marché à partir des contrat-types homologués après avis du département demandeur ;
- Le SPM transmet au RAF la liasse lettre-marché ;
- Le RAF examine les mentions financières et porte les amendements nécessaires et son visa ;
- Le RAF retourne la liasse au SPM ;
- Le SPM prend en compte les amendements éventuels du RAF ;
- Le SPM transmet la liasse au Coordonnateur National ;
- Le Coordonnateur National signe la lettre de notification d'attribution du marché ;
- Le Coordonnateur National transmet la liasse au Secrétaire de Direction ;
- Le Secrétaire de Direction transmet la liasse au fournisseur retenu ;
- Le SPM établit une lettre d'information à l'adresse des soumissionnaires non-retenus ;
- Le SPM transmet la lettre d'information au Coordonnateur National ;
- Le Coordonnateur National signe la lettre d'information des autres soumissionnaires ;
- Le Coordonnateur National transmet la lettre d'information au Secrétaire de Direction ;
- Le Secrétaire de Direction photocopie et transmet la lettre d'information à chaque soumissionnaire non-retenu ;
- Le fournisseur amende le marché ;
- Le fournisseur retourne le marché amendé au Coordonnateur National ;
- Le Coordonnateur National transmet le marché amendé au SPM ;
- Le SPM reproduit le marché amendé en sept (7) exemplaires ;

- Le SPM transmet au RAF le marché ;
- Le RAF vise la conformité du marché ;
- Le RAF retourne la liasse au SPM ;
- Le SPM transmet la liasse au Coordonnateur National. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.3.2.9. Négociation et signature du contrat

- Le Coordonnateur National invite tous les signataires du marché à la séance de négociation et signature du marché ;
- Transmission du marché au SPM par le Coordonnateur National;
- Le SPM porte les références du marché (numérotation) ;
- Le SPM transmet la liasse au Secrétaire de Direction
- Le Secrétaire de Direction transmet le marché au fournisseur pour enregistrement auprès des services fiscaux;
- Le fournisseur procède aux formalités d'enregistrement ;
- Le fournisseur conserve un exemplaire du marché ;
- Le fournisseur retourne les six (6) autres exemplaires au Coordonnateur National;
- Le Coordonnateur National transmet le contrat au SPM ;
- le SPM établit les lettres de transmission ;
- Le SPM transmet la liasse au Coordonnateur National ;
- Le Coordonnateur National signe les lettres de transmission du marché ;
- Le Coordonnateur National transmet la liasse au Secrétaire de Direction ;
- Le Secrétaire de Direction transmet les plis de marchés aux structures suivantes :
 - Coordonnateur National : 1 exemplaire
 - RAF : 1 exemplaire
 - MAE (Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage) : 1 exemplaire
 - SPM : 1 exemplaire
 - Service demandeur : 1 exemplaire
- Le SPM enregistre le marché dans le registre des marchés,
- Le SPM classe le marché dans le chrono des marchés ;

- Transmission par le Coordonnateur National, à l'Agence de Régulation des Marchés Publics des documents suivants :
 - L'avis de publicité ;
 - Le support de l'avis de publicité ;
 - Les offres des soumissionnaires ;
 - La copie de l'arrêté de nomination des membres de la commission ad'hoc d'adjudication et la copie de la décision de nomination des membres du Comité d'experts indépendants ;
 - Le dossier d'appel d'offres complet ;
 - Les procès verbaux des séances d'ouverture des plis, d'évaluation des offres et d'attribution du marché ;
 - Les copies de la lettre de notification de l'adjudication provisoire et des lettres d'information des soumissionnaires évincés ;
 - La copie de la lettre de non objection de la structure administrative chargée du contrôle à priori et/ou du bailleur de fonds ;
 - Un exemplaire du marché approuvé. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.3.2.10. Classement et archivage des documents de passation des marchés

Pour toute procédure de passation de marchés d'acquisition de biens et services, la Coordination du projet conservera et classera chronologiquement une copie des différents documents utilisés datés par marché. Ces documents sont, sans que cette liste soit limitative :

- Termes de référence, lettre d'invitation ou DAO, demande de non objection ;
- Publicité nationale ou internationale ;
- Avis de non objection ;
- Procès verbaux (séance d'ouverture des plis techniques ou financiers, réception des marchandises ou du travail effectué, etc.) ;
- Rapport d'évaluation signé et daté des offres reçues ;
- Offres non retenues ;
- Contrat du marché signé et daté ;
- Notification ;
- etc. (Manuel de procédures administratives, financières et comptables PAC2).

5.3.2.11. Réception et contrôle de la facture fournisseur

- Le fournisseur livre les biens accompagnés de sa facture et d'un bon de livraison ;
- la commission établit un procès verbal de réception des biens après contrôle de la spécification, de la quantité et de la qualité des biens livrés.
- Le Secrétaire du Coordonnateur enregistre la facture et autres documents justificatifs venant du fournisseur. Il affecte un numéro d'ordre à chaque courrier enregistré.
- La facture est ensuite envoyée au RAF pour contrôle. Le contrôle consiste à vérifier la conformité de la facture avec les autres documents justificatifs. Rapprochement de la facture et du PV de réception en vue de s'assurer que la facture correspond à une réception effective et acceptée. Contrôle arithmétique de la facture horizontalement et verticalement.
- Après contrôle, le RAF envoie la facture accompagnées des autres documents à la comptabilité.

5.3.2.12. Enregistrement et paiement de la facture fournisseur

- Le comptable procède à l'imputation comptable de la facture qui fait ensuite l'objet d'un contrôle par le Chef Comptable avant d'être saisie dans le logiciel;
- Vérification si une avance n'a pas été versée au fournisseur ;
- Le comptable établit un ordre de paiement en double qu'il présente au Coordonnateur National et au RAF pour signature ;
- Le comptable établit le chèque ou de l'ordre de virement au nom du fournisseur. Ce chèque ou cet ordre de virement est ensuite transmis au Coordonnateur National et au RAF pour signature.
- Le Secrétaire du Coordonnateur assure la tenue d'un registre de paiement et l'envoi de chèque au fournisseur ou le dépôt de l'ordre de virement à la banque.
- Le comptable procède à l'imputation de la transaction bancaire (paiement par chèque et par virement bancaire). Cette imputation est contrôlée par le Chef Comptable avant d'être saisie ;
- Le comptable met à jour la fiche de suivi de marché créée pour chaque marché.

5.3.3. Procédure par Appel d'Offres International (AOI)

La procédure par Appel d'Offres International est effectuée conformément à l'arrêté n°37/CAB/PM/ARMP du 02 mars 2009.

Cette procédure se déroule comme suit :

5.3.3.1. Préparation du projet de DAO

Voir procédures AON.

5.3.3.2. Examen préalable par l'IDA

- Transmission du projet de DAO complet à l'IDA pour demande d'avis de non-objection par le SPM ;
- Si l'IDA ne délivre pas l'avis de non-objection, reprise du DAO en ses points de réserves posés puis confère déroulement ordinaire (voir procédures AON) jusqu'à ce que l'avis de non-objection soit obtenu.

5.3.3.3. Préparation du DAO définitif

- A la réception de l'avis de non-objection, retour au SPM, du DAO par le Coordonnateur National;
- Rédaction définitive du dossier d'appel d'offres par le SPM ;
- Transmission par le SPM, du dossier définitif au Coordonnateur National ;
- Signature du DAO définitif par le Coordonnateur National ;
- Retour du DAO définitif au SPM par le Coordonnateur National.

5.3.3.4. Publicité des offres et ventes des DAO

- Photocopie du DAO par le SPM ;
- Remise par le SPM des exemplaires du DAO au Comptable pour ventes aux soumissionnaires ;
- Classement définitif de l'original du DAO et de l'avis de non objection, par le SPM ;
- Publication de l'avis dans les organes d'information à diffusion nationale et internationale ;

- Transmission de l'avis d'appel d'offres à l'IDA, pour publication dans la revue des Nations Unies « Development Business ») ;
- Versement par chaque soumissionnaire entre les mains du Comptable du prix de vente du dossier contre reçu;
- Etablissement, à la clôture du dépôt des offres, par le Comptable de la liste des soumissionnaires ayant achetés le dossier ;
- Transmission de la liste des soumissionnaires au RAF par le Comptable ;
- Signature de la liste des soumissionnaires par le RAF ;
- Transmission par le RAF de la liste des soumissionnaires au Secrétaire de Direction.

5.3.3.5. Réception et dépouillement des offres

- Réception par le Secrétaire de Direction des offres dans le registre de réception des offres;
- Inscription de la date, de l'heure et des numéros d'arrivée des offres au secrétariat de la Coordination du projet ;
- Transmission des offres et la liste des soumissionnaires ayant acheté le dossier au Président de la CTD par le SPM.

5.3.3.6. Réunion de la CTD.

- Ouverture des plis en présence du public ;
- Etablissement d'une liste de présence par la CTD et signée sur place par chaque participant (annexe du Procès-verbal) ;
- Etablissement d'un Procès-verbal (PV) de la CTD, par le SPM ;
- Transmission du PV et des annexes aux commissaires présents lors du dépouillement ;
- Visa du PV par les membres de la CTD présents au dépouillement ;
- Transmission de la liasse au SPM, par la CTD ;
- Photocopie par le SPM du PV et des annexes ;
- Transmission d'un exemplaire du PV aux membres de la CTD par le SPM.
- Classement provisoire (PV, et annexes) par le SPM.
- Mise à jour du PPM par le SPM.

5.3.3.7. Analyse des offres

- Analyse des offres et proposition d'attribution du marché par la CTD ;
- Etablissement du rapport d'analyse et d'adjudication des offres par la CTD ;
- Soumission par le SPM du rapport d'analyse et d'adjudication aux membres de la CTD ;
- Signature du rapport d'analyse par chaque membre de la CTD ;
- Transmission du rapport d'analyse et d'adjudication au SPM par la CTD ;
- Photocopie du rapport d'analyse et d'adjudication ;
- Transmission d'un exemplaire du rapport d'analyse et d'adjudication aux membres de la CTD ;
- Conservation des originaux du rapport d'analyse et d'adjudication chez le SPM ;
- Mise à jour du PPM par le SPM ;
- Déclassement des originaux des PV et des annexes de l'offre par le SPM ;
- Transmission de la liasse au Coordonnateur National par le SPM.

5.3.3.8. Avis de non-objection (examen préalable de l'IDA)

Soumission par le Coordonnateur National du dossier complet de rapport d'évaluation des offres et de ses annexes à l'IDA pour avis de non-objection.

Si l'IDA ne délivre pas l'avis de non-objection, reprise de l'évaluation en ses points de réserves posés jusqu'à ce que l'avis de non-objection soit obtenu.

5.3.3.9. Attribution du marché

- Le SPM prépare la lettre de notification d'attribution du marché et un projet de marché à partir des contrat-types homologués après avis du département demandeur ;
- Le SPM transmet au RAF la liasse lettre-marché ;
- Le RAF examine les mentions financières et porte les amendements nécessaires et son visa ;
- Le RAF retourne la liasse au SPM ;
- Le SPM prend en compte les amendements éventuels de la RAF ;
- Le SPM transmet la liasse au Coordonnateur National ;
- Le Coordonnateur National signe la lettre de notification d'attribution du marché ;

- Transmission de la liasse au Secrétaire de Direction par le Coordonnateur National;
- Le Secrétaire de Direction transmet la liasse au fournisseur retenu ;
- Le SPM établit une lettre d'information à l'adresse des soumissionnaires non-retenus;
- Le SPM transmet la lettre d'information au Coordonnateur National ;
- Le Coordonnateur National signe la lettre d'information des autres soumissionnaires;
- Transmission de la lettre d'information au Secrétaire de Direction, par le Coordonnateur National ;
- Le Secrétaire de Direction transmet la lettre d'information à chaque soumissionnaire non-retenue ;
- Le fournisseur amende le marché ;
- Le fournisseur retourne le marché amendé au Coordonnateur National ;
- Le Coordonnateur National transmet le contrat amendé au SPM ;
- Le SPM reproduit le marché amendé en sept (7) exemplaires ;
- Le SPM transmet au RAF le marché ;
- Le RAF vise la conformité du marché ;
- Le RAF retourne la liasse au SPM ;
- Mise à jour du PPM par le SPM.
- Le SPM transmet la liasse au Coordonnateur National.

5.3.3.10. Négociations et signature du contrat

- Le Coordonnateur National invite tous les signataires du marché à la séance de négociation et signature du marché,
- Au jour indiqué, le fournisseur et les autres signataires signent le marché ;
- Le Coordonnateur National signe (ou approuve) le marché ;
- Le Coordonnateur National transmet le marché au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE) si le montant du marché atteint le seuil à partir duquel l'approbation du Ministère de tutelle est requise,
- Le MAE approuve le marché ;
- Le MAE renvoie le marché au SPM ;
- Le SPM porte les références du marché (numérotation) ;

- Le SPM transmet le marché au Secrétaire de Direction ;
- Le Secrétaire de Direction transmet le marché au fournisseur pour enregistrement auprès des services fiscaux;
- Le fournisseur procède aux formalités d'enregistrement ;
- Le fournisseur conserve un exemplaire du marché ;
- Le fournisseur retourne les six (6) autres exemplaires au Coordonnateur ;
- Le Coordonnateur National transmet le contrat au SPM ;
- le SPM prépare la lettre de ventilation du marché ;
- Le SPM transmet la liasse au Coordonnateur;
- Le Coordonnateur National signe les lettres de transmission du marché ;
- Le Coordonnateur National transmet la liasse au Secrétaire de Direction ;
- Le Secrétaire de Direction transmet les plis de marchés aux structures suivantes :
 - Coordonnateur National : 1 exemplaire
 - RAF : 1 exemplaire
 - DFI (Direction Générale du Financement) : 1 exemplaire
 - SPM : 1 exemplaire
 - Service demandeur : 1 exemplaire

Si le marché a été approuvé par le MAE,

- Le Secrétaire de Direction prend une copie de l'exemplaire de marché du Coordonnateur National;
- Le Secrétaire de Direction transmet la copie du marché au MAE ;
- le SPM enregistre le marché dans le registre des marchés ;
- le SPM classe le marché dans le chrono des marchés.

5.3.3.11. Réception et contrôle de la facture fournisseur

- Le fournisseur livre les biens accompagnés de sa facture et d'un bon de livraison ;
- la commission établit un procès verbal de réception des biens après contrôle de la spécification, de la quantité et de la qualité des biens livrés.
- Le Secrétaire du Coordonnateur enregistre la facture et autres documents justificatifs venant du fournisseur. Il affecte un numéro d'ordre à chaque courrier enregistré.

- La facture est ensuite envoyée au RAF pour contrôle. Le contrôle consiste à vérifier la conformité de la facture avec les autres documents justificatifs. Rapprochement de la facture et du PV de réception en vue de s'assurer que la facture correspond à une réception effective et acceptée. Contrôle arithmétique de la facture horizontalement et verticalement.
- Après contrôle, le RAF envoie la facture accompagnées des autres documents à la comptabilité.

5.3.3.12. Enregistrement et paiement de la facture fournisseur

- Le comptable procède à l'imputation comptable de la facture qui fait ensuite l'objet d'un contrôle par le Chef Comptable avant d'être saisie dans le logiciel;
- Vérification si une avance n'a pas été versée au fournisseur ;
- Le comptable établit un ordre de paiement en double qu'il présente au Coordonnateur National et au RAF pour signature ;
- Le comptable établit le chèque ou de l'ordre de virement au nom du fournisseur. Ce chèque ou cet ordre de virement est ensuite transmis au Coordonnateur National et au RAF pour signature.
- Le Secrétaire du Coordonnateur assure la tenue d'un registre de paiement et l'envoi de chèque au fournisseur ou le dépôt de l'ordre de virement à la banque.
- Le comptable procède à l'imputation de la transaction bancaire (paiement par chèque et par virement bancaire). Cette imputation est contrôlée par le Chef Comptable avant d'être saisie ;
- Le comptable met à jour la fiche de suivi de marché créée pour chaque marché.

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation de du Programme d'Action Communautaire Phase II (PAC2) et de décrire les procédures relatives aux achats des biens et services. Le chapitre suivant présentera les résultats consécutifs à la mise en œuvre des diligences d'audit. De l'analyse de ces résultats, il en découlera des recommandations en vue de remédier aux insuffisances qui seront constatées.

CHAPITRE 6 Présentation des résultats, analyse et recommandations

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de notre étude de cas. Nous allons ensuite procéder à l'analyse de ces résultats en vue de relever des faiblesses auxquelles nous faisons des recommandations.

6.1. Présentation des résultats

Les résultats ci-dessous sont obtenus suite à l'utilisation des techniques de données au niveau du niveau du Programme d'Actions Communautaires phase 2 (PAC2).

L'application des diligences au niveau de chaque étape de l'audit, en utilisant des techniques de collecte de données, nous a permis d'obtenir les résultats suivants qui sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

Tableau N°7 : Résultat du test de procédures relatives aux achats

Fournisseurs	Nature des achats	Montant en FCFA	N° Facture	Date de la Facture	Contrôles effectués									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SAHEL CRIQUETS	Vidange fosse septique	270 000	Sans numéro	23/02/10	X	X	X	NM	X	NM	NA	X	X	X
ETS KANF ELECTRONICS	Equipement (Modem SAT)	2 969 005	003KE/11/1/09	11/11/09	X	X	X	NM	X	NM	NA	X	X	X
ONEP	Insertion avis de recrutement	523 600	1264/C/09/DC/SCP	18/11/09	X	X	X	NM	X	NM	NA	X	X	X
IMPRIMERIE EXPRESS	Fourniture de bureau	2 276 054	36/09	30/03/09	X	X	X	NM	X	NM	NA	X	X	X
MOHAMED OULD TAOUJER	Pneumatique	1 954 575	01/2009	18/09/09	X	X	X	NM	X	NM	NA	X	X	X
GARAGE MSM	Entretien véhicule	632 000	0011/09	11/11/09	X	X	X	NM	X	NM	NA	X	X	X
ETS MOUSSA BOUBACAR	Equipement (Turay'a)	850 000	Sans numéro	30/11/09	X	X	X	NM	X	NM	NA	X	X	X
SOCIETE TOMATE	Logiel Tompro et Tommarché	42 506 Euro	2009/12/02	15/12/09	X	X	X	NM	X	NM	X	X	X	X
GARAGE AUTO TENERE	Entretien véhicule	382 960	060/09	07/12/09	X	X	X	NM	X	NM	X	X	X	X
ETS ADJ	Achat USB	687 500	Sans numéro	07/07/2010	X	X	X	NM	X	NM	X	X	X	X

1. Existence de bon d'achat
2. Existence de bon de commande
3. Facture établie au nom du projet
4. Contrôle de la facture
5. Concordance entre la facture et bon de commande

6. Contrôle arithmétique de la facture
7. Conversion de la facture en CFA
8. Déversement de la facture dans le grand livre
9. Règlement de facture
10. Comptabilisation du règlement de la facture

X = Oui

NA = Non Applicable

NM = Non Matérialisé

Tableau N°8 : Résultat du test de conformité sur les achats par appel d'offres

Numéros du marché	Attributaires	OBJET	Montants	Type de marché				Autotisation ARMP	Publication	Dépouillement, analyse et attribution du marché				
			HT/HD	A.O.I	A.O.N	C.R	GG			Commission	PV de dépouillement	Visas sur le PV	Critères de notation	Appréciation du PV
N°473/09/MEF/DGCF	DELTA SERVICE	Fourniture de bureau	13 326 703			OUI			NON	OUI	OUI	OUI	OUI	BONNE
N°10/09/MEF/DGCF	SOCIETE TOMATE	Acquisition logiciel	28 510 437				OUI	OUI	NON	NA	NA	NA	NA	NA
N°21/10/MEF/DGCF	KANF ELECTRONIC	Acquisition matériels informatiques	127 068 200		OOU				OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	BONNE

Source : Nous même

A.O.I : Appel d'Offre International

A.O.N : Appel d'Offre National

CR : Consultation Restreinte

GG : Gré à Gré

Numéros du marché	Attributaires	OBJET	Montants	Visas sur le marché/contrat		Conformité Montant, contrat, PV de sélection	Suivi de l'exécution du marché					RESPECT ACCORD DE DON
			HT/HD	Coordonateur National	Fournisseur		Lettre de notification d'adjudication	Enregistrement du marché et paiement de droits	PV de réception	Attestation de bonne exécution du marché	Suivi de règlement	
N°473/09/MEF/DGCF	DELTA SERVICE	Fourniture de bureau	13 326 703	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
N°10/09/MEF/DGCF	SOCIETE TOMATE	Acquisition logiciel	28 510 437	OUI	OUI	NA	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI
N°21/10/MEF/DGCF	KANF ELECTRONIC	Acquisition matériels informatiques	127 068 200	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI

Source : Nous même

A.O.I : Appel d'Offre International

A.O.N : Appel d'Offre National

CR : Consultation Restreinte

GG : Gré à Gré

Tableau N°9 : Tableau d'analyse des risques résiduels au niveau des catégories d'opérations et de l'assertion

CLIENT : PAC2	CONTROLE INTERNE Analyse des risques résiduels au niveau de la catégorie d'opérations et de l'assertion	REFERENCE WP/FOLIO	
EXERCICE		Date d'édition :	
FAIT PAR/Date :MYL			
Assertions où pourraient se produire une anomalie due à l'erreur ou à la fraude	Nature de contrôle mis en place par le PAC2	Caractère significatif du contrôle (1 à 3)	Risque résiduel (1 à 3)
Exhaustivité Tous les achats qui devraient être comptabilisés l'ont été.	A la fin de chaque mois, le comptable édite le journal d'achats. Le comptable procède au contrôle de la saisie et rapproche le montant saisi avec la pièce justificative.	3	1
Réalité (Occurrences) Les achats comptabilisés ont eu lieu et concernent bien les comptes du PAC2	Les achats sont effectués avec bon d'achat.	2	2
Exactitude Les montants et les autres données qui se rapportent aux achats comptabilisés ont été enregistrés	A la fin de chaque mois, le comptable procède au tirage du journal des achats. Il procède ensuite au pointage des montants figurant sur ce journal avec ceux figurant sur les pièces justificatives pour s'assurer de la concordance entre ces montants.	3	1
Rattachement Les achats et les avoirs ont été comptabilisés à la bonne période	En fin d'année, le Chef Comptable s'assure s'il n'ya pas des pièces comptables qui concerne l'exercice et qui ne sont pas comptabilisées. Il s'assure aussi s'il n'ya de livraison de biens ou service fait qui n'ont pas fait l'objet de facturation par les fournisseurs afin de les intégrer dans les engagements non liquidés de l'exercice.	3	1
Classement Les achats et les avoirs ont été comptabilisés dans les bons comptes	Une fiche d'imputation comptable accompagne toute pièce comptable saisie et cette fiche est tirée à partir du logiciel comptable. Sur cette fiche, il ya trois niveaux de vérification comptable prévus : l'agent de saisie, le Chef Comptable et le Responsable Administratif et Financier.	1	3
Les OD sont justifiées et autorisées	Les OD sont justifiée et toujours autorisées par le Responsable Administratif et Financier. Un chrono d'OD est crée.	2	2

Source : Nous même

Tableau N°10 : Tableau d'identification de risques pour les achats par bon de commande

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Jugement de la pertinence du dispositif du contrôle interne
Budgétisation	S'assurer que le projet dispose d'un budget et qu'aucune dépense non prévue ne peut être effectuée sans autorisation préalable	Dépassement budgétaire non autorisée	Faible	Un programme d'activité pluriannuel a été élaboré. C'est de ce programme que est issu le PTBA où on y trouve toutes les dépenses prévues.	
Expression de besoin	S'assurer que les demandes d'achat sont visées par des personnes autorisées	Dépenses non autorisée ; Anarchie dans l'établissement de demande d'achat	Moyenne	En plus de la signature du service demandeur sur la demande d'achat, celles du RAF et du Coordonnateur National y sont prévues.	En dehors du service de Passation de marchés, tous les autres services du projet détiennent à leur niveau des carnets de demande d'achat
Choix des fournisseurs à consulter	S'assurer qu'il ya une mise en concurrence des fournisseurs	Accord de marché de gré à gré ou entente entre les fournisseurs Existence de fournisseurs fictifs ou sous-traitants	Moyenne	Des lettres de consultation sont établies et envoyées aux fournisseurs. Parfois, ils sont appelés par téléphone pour leur demander de présenter leurs devis.	

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Jugement de la pertinence du dispositif du contrôle interne
Sélection du fournisseur à retenir	S'assurer que le choix du fournisseur est effectué sur la base des critères objectifs	Risque de surfacturation et du choix du fournisseur incapable de satisfaire la commande	Moyenne	Un procès verbal de comparaison des offres est établi et signé par les membres de la commission d'analyse des offres. En plus le Spécialiste de Passation de marché les prix proposés par les fournisseurs avec ceux du répertoire de prix proposé par l'Etat	
Etablissement du bon de commande	S'assurer que la commande est placée auprès du fournisseur sélectionné et est autorisée par des responsables habilités	Risque de commande non autorisée.	Très faible	Les bons de commandes sont signés par le Spécialiste en Passation des Marchés, le RAF et le Coordonateur National.	Des cas de bons de commandé sur lesquels il est écrit régularisation ont été constatés lors des tests que nous avons effectués.
Réception de la commande	S'assurer que le bon de livraison est conforme au bon de commande	Réception non-conforme au bon de commande ou collusion entre le fournisseur et le demandeur pouvant entraîner une réception fictive	Faible	Un procès verbal de réception est établi et signé par les membres de la commission chargée de la réception des biens. Le demandeur certifié la facture ou le bon de livraison pour montre la réception effective des biens ou service	

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Jugement de la pertinence du dispositif du contrôle interne
Réception de la facture	S'assurer que la facture concerne bien le projet et qu'elle concorde avec le bon de bon de commande et le bon de livraison ou le bon de réception quant à la quantité et le prix unitaire indiqué	Risque de paiement de facture n'appartenant pas au projet	Très faible	Le service courrier s'assure que la facture est établie au nom du projet avant de la mettre dans le circuit.	
		Non concordance entre la facture, le bon de commande et le bon de livraison	Faible	Des contrôles arithmétiques sont effectués sur les factures fournisseurs. Des vérifications quant à la conformité entre la facture, le bon de commande et le bon de livraison sont aussi effectuées.	Les contrôles effectués sur les factures par la comptabilité du projet n'y sont pas matérialisés.

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Jugement de la pertinence du dispositif du contrôle interne
Comptabilisation de la facture	S'assurer que la facture est bien comptabilisée	Risque d'erreur de comptabilisation et de double comptabilisation	Moyenne	Les écritures comptables sont proposées par la comptabilité puis validées par le RAF et le Coordonnateur avant d'être saisies sur le logiciel comptable. La comptabilité étant en réseau, le Suivi-Evaluation procède à des vérifications de la comptabilité analytique.	Les pièces comptables ne portent pas des signes prouvant qu'elles ont été comptabilisées. Le projet n'a pas confectionné les tampons portant les mentions « Original » ou « Duplicata » pour apposer les factures fournisseurs en cas de présentation de plusieurs factures originales
Règlement de la facture	S'assurer que la facture est approuvée avant d'être réglée	Risque de paiement de factures fictives ou erronées	Faible	Le paiement de la facture est consécutif à sa certification par le service demandeur	

Source : Nous même

Tableau N°11 : Tableau d'identification de risques pour les achats par appel d'offre

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Préparation du Dossier d'Appel d'Offre	Définir la spécification des biens ou services qui font l'objet du marché, les clauses contractuelles, donner des instructions aux soumissionnaires	Rédaction du DAO de façon à favoriser un soumissionnaire	Moyenne	Le projet dispose d'un Spécialiste de Passation de Marché chargé de rédiger les DAO. Ces DAO sont ensuite transmises à la Banque Mondiale pour demande d'avis de non objection.	
Publicité des offres et ventes des DAO	S'assurer de la concurrence maximum. Informer et donner une chance égale à tous les soumissionnaires potentiels	Insertion tardive de l'avis d'appel d'offre dans le journal	Moyenne	Publication de l'avis dans les quotidiens d'information à diffusion nationale par le SPM et quand il s'agit des marchés importants, il est transmis à la Banque Mondiale l'avis d'appel d'offre pour publication dans l'UNDB	
Réception des offres	S'assurer que les offres sont réception dans le délai requis	Réception des offres hors délai	Moyenne	Inscription de la date, de l'heure et des numéros d'arrivée des offres au secrétariat de la Direction	
Ouverture des plis	Assurer la transparence	Absence de PV de dépouillement des offres	Faible	L'ouverture des offres est faite en séance publique avec les représentants des soumissionnaires. Un PV d'ouverture des offres est établi avant le dépouillement	
Analyse et évaluation des offres	Vérification de la conformité des offres pour l'essentiel au DAO et évaluation du coût des offres afin de les comparer en vue d'obtenir le prix le plus avantageux	Absence de compétence requises des membres de la commission d'analyse et de dépouillement des offres pour effectuer la correcte analyse et évaluation de ces offres. Non application stricte des critères d'évaluation des offres clairement spécifiés dans le DAO	Moyenne	Etablissement d'un PV d'analyse des offres et d'un rapport d'évaluation et de comparaison des offres. A cette occasion une proposition d'attribution est faite au Coodonnateur National	

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Transmission du rapport d'évaluation des offres et de comparaison des offres à la Banque Mondiale pour avis de non objection	Prise en compte des points de réserves posés par la Banque Mondiale sur l'évaluation des offres	Compétence des membres de la commission d'évaluation des offres mise en cause.	Faible	Un dossier complet de rapport d'évaluation des offres et ses annexes sont transmis à la Banque Mondiale pour avis de non-objection.	
Notification d'attribution du marché Négociation et signature du contrat	Informé le soumissionnaire que son offre est retenue Permettre au soumissionnaire retenu d'effectuer les formalités d'enregistrement. Négocier avec le soumissionnaire afin d'être la limite du budget prévu	Absence de compétence en matière de négociation des personnes chargées de cette négociation	Faible	Le spécialiste de Passation de marché est toujours impliqué dans la négociation des prix	
Réception de biens ou services	S'assurer que les biens ou services reçus correspondent à ceux prévus et aux spécifications du marché	Non concordance entre les biens ou services prévus dans le marché et les biens ou les services reçus	Moyenne	Un procès verbal de réception est établi par la commission formée pour la réception des biens et services	
Comptabilisation de la facture fournisseur	S'assurer que la facture est bien comptabilisée	Risque d'erreur de comptabilisation et de double comptabilisation	Moyenne	Les écritures comptables sont proposées par la comptabilité puis validées par le RAF et le Coordonnateur avant d'être saisies sur le logiciel comptable. La comptabilité étant en réseau, le Suivi-Evaluation procède à des vérifications de la comptabilité analytique.	Les pièces comptables ne portent pas des signatures prouvant qu'elles ont été comptabilisées. Le projet n'a pas confectionné les tampons portant les mentions « Original » ou « Duplicata » pour apposer les factures fournisseurs en cas de présentation de plusieurs factures originales
Règlement de la facture	s'assurer que le montant de facture correspond à celui prévu dans le marché	Risque de règlement de facture erronée	Faible	La paiement du montant total est conditionné par la délivrance d'une attestation de bonne exécution du marché	

Source : Nous même

6.1.1. Organisation administrative

- Selon l'annexe I relatif au questionnaire de prise de connaissance :
 - ↳ le PAC2 dispose d'un manuel de procédures administratives, comptables et financière. Mais le processus de passation de marché n'y est pas schématisé ;
 - ↳ le Contrôleur interne principal est placé sous la responsabilité du Coordonnateur National. Néanmoins, selon l'organigramme du PAC2 (annexe VI), le Contrôleur Interne Principal est au même que est au même niveau que les autres fonctions opérationnelles notamment le Responsable Administratif et Financier, le Responsable National de Suivi-Evaluation, le Chef Comptable, le Spécialiste en Passation des Marchés, le Spécialiste Chargé de la Décentralisation et le Spécialiste en Communication ;
 - ↳ Les dossiers relatifs aux marchés sont centralisés au niveau du Spécialiste en Passation des Marchés.
- Selon l'annexe III relative au Questionnaire de Contrôle Interne, les fournisseurs agréés du PAC2 ne sont pas identifiés par type d'achats. Ainsi certains fournisseurs agréés font de l'import export ou du commerce général. Ce constat est aussi fait au niveau de l'annexe IV ;
- Selon le tableau N°10 relatif à l'identification de risques pour les achats par bon de commande :
 - ↳ En dehors du service de Passation de Marchés, tous les autres services du projet détiennent à leur niveau des carnets de demande d'achat. En d'autres termes, les carnets de Demande d'Achat (DA) pré-numérotés ne sont pas centralisés. Ce constat a été aussi fait au niveau de l'annexe IV ;
 - ↳ Des cas de bons de commande sur lesquels il est écrit régularisation ont été constatés lors des tests que nous avons effectués.

6.1.2. Organisation comptable et comptabilisation

- Selon l'annexe III relative au Questionnaire de Contrôle Interne :
 - ↳ A l'arrivée de la facture fournisseur, il n'est pas systématiquement apposé la date et un numéro de réception, un tampon « ORIGINALE » et un tampon

« DUPLICATA » sur les doubles ou triples. L'idée a été émise mais les cachets ne sont pas encore confectionnés ;

- ✧ Le rapprochement des factures avec les bons de livraison et les bons de commandes (quantité, prix, conditions de paiement) est effectué par la comptabilité du projet effectué. Néanmoins ce rapprochement n'est matérialisé ;
 - ✧ Les factures fournisseurs font l'objet de vérification arithmétique horizontalement et verticalement par la comptabilité. Néanmoins le contrôle effectué n'est pas matérialisé sur ces factures vérifiées. Ce constat est aussi fait au niveau de l'annexe IV. Le test que nous avons effectué a permis de confirmer ce constat (annexe V) ;
 - ✧ La mention « PAYE » n'existe pas sur la facture fournisseur. Le cachet "PAYE" n'est pas confectionné mais les fournisseurs acquittent les factures. En plus l'indication du mode de règlement de la facture n'est pas systématique. Ce constat est aussi effectué au niveau de l'annexe IV.
- Selon le tableau N°9, les vérifications d'imputations comptables par l'agent de saisie, le Chef Comptable et le RAF ne sont pas systématiques. En effet, nous avons constaté que les fiches d'imputations comptables sont en général non signées par le Chef Comptables et non contresignées par le RAF pour prouver les vérifications effectuées sur les fiches d'imputation.
 - Selon le tableau N°10 relatif à l'identification de risques pour les achats par bon de commande, les pièces comptables saisies par la comptabilité ne portent pas des signes prouvant qu'elles ont été comptabilisées. Ce constat est aussi relevé au niveau du tableau N°11.
 - Nos travaux sur les comptes (Annexe IX) ont permis de relever des cas d'erreurs d'imputations comptables. Un cas de facture non acquittée a aussi été relevé.

6.2. Analyse des résultats

De l'analyse des résultats ci-dessus, il ressort les risques et les conséquences suivantes :

6.2.1. Organisation administrative

- la non schématisation des procédures de passation de marchés telles que décrites dans le manuel de procédures administratives, comptables et financières ne facilite pas la maîtrise de ces procédures ;

- La place qu'occupe le Contrôleur Interne Principal ne lui permet pas d'avoir son indépendance et d'avoir des influences sur les autres fonctions opérationnelles ;
- La centralisation des dossiers de marchés au niveau du Spécialiste de Passation de Marchés sans qu'il y ait des copies de ces dossiers à la comptabilité ne facilite le suivi des marchés et comporte le risque de règlement sans respect des modalités de paiement prévu dans le marché ;
- La non identification des fournisseurs agréés par type d'achats comporte le risque du choix d'un fournisseur inapproprié lors des achats ;
- La détention des carnets relatifs aux demandes d'achats au niveau de chaque chef de service comporte le risque de non maîtrise des achats et de la prénumérisation de ces carnets.
- L'établissement de bons de commande après l'exécution de l'opération d'achat en portant la mention « Régularisation » comporte le risque de gaspillage des ressources du PAC2 et le risque de dépassement budgétaire non autorisé.

6.2.2. Organisation comptable et comptabilisation

- La présentation des factures originales par les fournisseurs en double ou en triple sans qu'il y ait un système permettant d'avoir une seule qui va faire l'objet de règlement comporte le risque de doublement paiement ;
- La non matérialisation de rapprochement des factures avec les bons de livraison et les bons de commandes ne donne pas l'assurance que ce rapprochement est effectué ;
- La non matérialisation des vérifications arithmétiques horizontalement et verticalement des factures par la comptabilité ne permet pas s'assurer que ces vérifications sont effectivement effectuées.
- L'absence de la mention « payée » sur la facture comporte le risque de double paiement ;
- La vérification non systématique d'imputation comptable comporte le risque d'erreur d'imputation ;
- l'absence de signe prouvant les pièces comptables sont saisies comporte le risque de double comptabilisation ou d'oubli de comptabilisation de ces pièces.

L'étude que nous avons effectuée nous a permis de relever des points de faiblesses que nous invitons le PAC2 à y remédier rapidement.

Ainsi nous faisons les recommandations suivantes :

6.3. Recommandations

Suite à l'analyse des résultats, nous faisons les recommandations suivantes :

6.3.1. Recommandations relative à l'organisation administrative

- Procéder à la schématisation des différentes méthodes de passation de marchés, tout en faisant ressortir les aspects à mettre en exergue, les acteurs et les délais requis pour leur exécution, dans l'objectif de faciliter l'assimilation de ces méthodes par les intervenants du processus d'achats ;
- Rattacher le Contrôleur Interne Principal à la Direction du Projet pour lui permettre d'obtenir son indépendance ;
- Procéder au renforcement de capacités des contrôleurs internes (principal et régionaux) en matière de passation de marché en vue de les rendre plus à l'aise lors de leur contrôle ;
- Procéder à des visites des fournisseurs agréés du projet afin de s'assurer de leur existence réelle ;
- Constituer des dossiers de marchés au niveau de la comptabilité en vue de faciliter le suivi des marchés ;
- Centraliser les carnets relatifs aux demandes d'achats dans le souci de la maîtrise des achats et leur prénommérisation. .

6.3.2. Recommandations relatives à l'organisation comptables et comptabilisation

- A l'arrivée des factures fournisseurs, procéder systématiquement à l'annulation des factures originales présentées en double en y portant les mentions « ORIGINAL » sur l'une des factures et « DUPLICATA » sur les autres ;
- Porter systématiquement sur les factures reçues les contrôles suivants:
 - ✎ Des signes prouvant que les factures ont été vérifiées arithmétiquement ;
 - ✎ Des mentions prouvant que les biens commandés ont été reçus et sont conformes à la commande ;
 - ✎ La date et référence du règlement (virement, chèque, espèces) ;

- Porter systématiquement la mention « SAISIE » sur les pièces comptables ayant fait l'objet d'enregistrement sur le logiciel comptable afin d'éviter une double comptabilisation ;
- Faire valider les imputations comptables proposées par le comptable notamment par le Responsable des Affaires Administratives et Financières et le Chef Comptable.

Ce chapitre nous a permis d'appliquer le modèle d'analyse. De l'application de ce modèle, il ressort des résultats qui ont fait l'objet d'analyse de notre part. Ainsi des risques significatifs non couverts par le dispositif de contrôle interne mis en place par le Programme d'Actions Communautaires Phase2 (PAC2) ont fait l'objet de recommandations auxquelles nous convions le PAC2 à mettre en œuvre dans les brefs délais.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis de schématiser notre modèle d'analyse et de l'appliquer au cas du Programme d'Actions Communautaires Phase 2. Suite à cette application, nous avons relevé des risques significatifs non couverts par le contrôle interne mis en place au niveau du PAC 2.

Ce qui a conduit à des propositions de recommandations en vue d'y remédier.

CONCLUSION GENERALE

Les projets de développement sont financés à partir des ressources des bailleurs sous forme de prêts ou de subventions non remboursables et de la contrepartie nationale. Ces ressources sont utilisées pour effectuer les dépenses rentrant dans le cadre des activités du projet.

Une grande partie de ces ressources est utilisée pour effectuer des achats de biens et services. L'audit annuel des comptes des projets est l'une des principales exigences contenues dans les accords de crédit ou de subventions signés entre les bénéficiaires et les donateurs. Il est donc normal que l'auditeur externe accorde une grande importance aux opérations d'achats effectuées par le projet.

Pour effectuer les travaux d'audit, l'auditeur a l'obligation des moyens et non des résultats. Ainsi l'auditeur externe va mettre en œuvre des diligences liées à l'audit en vue de répondre aux risques. Pour cette raison, il met au cœur de sa mission de certification l'identification et l'analyse des risques.

Il y a lieu de signaler que l'estimation des risques n'est pas toujours la préoccupation première des structures comme les projets de développement. Il est primordial de mettre en place un système de contrôle interne fiable. A ce titre, l'auditeur externe peut émettre des recommandations.

Ce mémoire nous a permis de connaître davantage les diligences à mettre en œuvre en matière d'audit en général et en particulier en audit des achats de biens et services dans un projet.

L'application de ces diligences à un cas spécifique nous a permis de procéder à l'évaluation des risques. Ce qui a abouti à l'identification des risques significatifs non couverts par le contrôle interne mis en place au niveau du PAC2.

Nous avons ainsi donné des solutions pour minimiser ces risques à travers des recommandations à l'endroit de la coordination du projet. La mise en œuvre de ces recommandations permettra au PAC2 d'utiliser les ressources dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience.

ANNEXES

LISTE DES FIGURES

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE DU PAC2.....	102
ANNEXE II : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	105
ANNEXE III : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	106
ANNEXE IV : EVALUATION DES POINTS FORTS ET DES POINTS DU CONTROLE INTERNE RELATIF AU PROCESSUS D'ACHATS DE BIENS ET SERVICES	114
ANNEXE V : ORGANIGRAMME DU PROGRAMME D'ACTIONS COMMUNAUTAIRE	116
ANNEXE VI : ORGANIGRAMME DE LA CELLULE DE COORDINATION NATIONALE	117
ANNEXE VII : ORGANIGRAMME DE LA CELLULE DE COORDINATION REGIONALE	118
ANNEXE VIII: TICKS MARKS.....	119
ANNEXE IX : TRAVAUX SUR LES COMPTES	120
ANNEXE X : EXEMPLE DE BON DE COMMANDE.....	129
ANNEXE XI : EXEMPLE DE BON D'ACHAT	132
ANNEXE XII : DIAGRAMME DE CIRCULATION DU PROCESSUS D'ACHATS DE BIENS ET SERVICES AU NIVEAU DU PAC2.....	133

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE DU PAC2

Rappel des méthodes d'investigation

- entretiens avec les interlocuteurs internes compétents
- entretiens avec d'autres auditeurs (prédécesseurs, filiales ou mère)
- recherche documentaire (documents internes de l'entité, publications, textes législatifs ou réglementaires)
- visite des locaux

Ce questionnaire reprend et complète les travaux de prise de connaissance du questionnaire simplifié utilisé lors de la prise de connaissance initiale de l'entité (phase d'acceptation de la mission)

Quelle est la structure organisationnelle du PAC2 ?

Le PAC2 contribue à la mise en œuvre des programmes de la Stratégie du Développement Rural(SDR).

Au niveau national, un Comité d'Orientation a été créé. Ce comité est responsable de l'orientation et du pilotage du projet.

Au niveau régional, le pilotage et l'orientation du PAC2 sont confiées au Comité Régional d'Orientation et de Pilotage.

La politique d'intervention du PAC2 est assurée par la Cellule de Coordination Nationale (CCN). Cette cellule est représentée localement par une Cellule de Coordination Régionale(CCR). Ainsi, Une Cellule de Coordination Régionale est mise en place dans chacune des huit régions du pays.

Est-ce-que le PAC2 dispose d'un manuel de procédures détaillé ? Est-ce que ces procédures sont schématisées?

Oui le PAC2 dispose d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables détaillé. Mais ce manuel n'est pas schématisé.

Est-ce-que le PAC2 dispose d'un organigramme ?

Oui le PAC2 dispose d'un organigramme.

Est-ce-que les fonctions et les responsabilités sont bien définies ?

Les fonctions et les responsabilités sont bien définies dans le manuel de procédures administratives, comptables et financières.

Quels sont les objectifs du PAC2 ?

Partant des acquis de la première phase, l'objectif global assigné à la phase II du PAC est de contribuer au renforcement des mécanismes de gouvernance locale et de financement décentralisés permettant aux collectivités d'une part d'accéder aux services sociaux de base, aux opportunités économiques centrées sur l'exploitation rationnelle et durable des ressources naturelles et d'autre part d'améliorer les capacités institutions du secteur rural.

Quelles sont les activités menées par le PAC2 ?

Les activités du PAC2 sont réalisées à travers des composantes. Le Programme comprend trois composantes :

1. Renforcement des capacités
2. Fonds d'Investissement Local
3. Coordination et le Suivi-Evaluation du Projet

La composante « renforcement des capacités » comprend deux sous-composantes : la sous-composante « renforcement des capacités des communes » et la sous-composante « renforcement du cadre institutionnel et juridique du développement local et communautaire ».

Est-ce qu'il a été mi en place au sein du projet un service de contrôle interne ?

Un contrôleur interne principal est placé sous la responsabilité du Coordonnateur National. Il a pour mission principale de vérifier l'effectivité ou la matérialité des dépenses réalisées sur le budget du programme.

Au niveau de chaque région, il existe un Contrôleur Interne Régional. Les huit Contrôleurs Internes Régionaux sont placés sous la responsabilité du Contrôleur Interne Principal.

Ils ont aussi pour mission de vérifier l'effectivité ou la matérialité des dépenses réalisées sur le budget de leurs zones d'intervention.

Ces contrôleurs Internes ont été formés pour se familiariser avec les procédures de gestion financière des projets financés par la Banque Mondiale.

Comment est organisé l'archivage des dossiers relatifs aux marchés ?

Tous les dossiers relatifs aux marchés sont classés au niveau du Spécialiste de Passation des Marchés

Politique en matière de fraudes et erreurs

Politique de la Coordination du Projet

1. Quelle est votre perception du risque ?
Dans les projets en général, le risque observé est celui de détournement de fonds. Ce risque est élevé surtout quand le projet ne dispose pas au démarrage un manuel de procédure.
2. Quels sont les systèmes mis en place pour réduire ce risque ?
Le système de contrôle interne décrit dans le manuel de procédures permet de réduire ce risque.

Données comptables

Mode de gestion comptable

Quel est le système comptable utilisé au niveau du PAC2 ?

Le système comptable de la CNC et la CRC est un ensemble de comptabilités informatisées et intégrées comprenant :

- la comptabilité générale ;
- la comptabilité analytique et budgétaire ;
- la gestion des immobilisations ;
- la paie.

Le PAC2 tient une comptabilité d'engagement au moyen d'un progiciel comptable dénommé TOMPRO WINDOWS. Les comptes sont tenus en FCFA.

Mode de gestion budgétaire

1. Quelle est la procédure d'élaboration du budget ?
Cette procédure est décrite dans le manuel de procédure au niveau du chapitre 3 relatif à la gestion budgétaire du manuel de procédures du PAC2.
2. Quelles sont les procédures de suivi et de mise à jour des données budgétaires : responsabilités ?
L'Assistant comptable régional tient mensuellement un état d'exécution budgétaire pour chaque type de budget ainsi qu'un état consolidé. L'état d'exécution du budget de la région est transmis mensuellement à la Cellule Nationale de Coordination (CNC). Le RAF de la CNC établit un état d'exécution budgétaire consolidé de l'ensemble des activités, sur la base des états des CRC.
Le Responsable Administratif et Financier produit les tableaux de bord budgétaires mensuels permettant de suivre de façon fiable l'exécution des budgets par catégorie de dépenses et par source de financement.
Chaque mois, le RAF fournit au Coordonnateur National l'état d'exécution du budget pour le mois écoulé ainsi que les dépenses cumulées depuis le début de l'année.

Organisation comptable

1. Quel est le plan comptable utilisé au niveau du PAC ?
Le plan comptable utilisé s'inspire de plan général du SYSCOHADA.
2. Quel est le plan de journaux ?
Il est créé au niveau de la comptabilité les journaux suivants : journal des achats, journaux de banques, journal de caisse, journal de opérations diverses.
3. Quelles sont les écritures types ?
Ces écritures sont décrites dans le chapitre 10 du manuel des procédures.
4. Quel est le mode de classement comptable ?
Les pièces justificatives des dépenses effectuées par le PAC2 sont numérotées et classées dans des chronos banques et caisse.

Achats/fournisseurs

Quels sont les principaux postes d'achats et frais généraux ?

Les principaux postes d'achats sont les achats de fournitures de bureau, les achats de matériels et mobiliers de bureau.

Quel est la politique de choix des fournisseurs ?

Le choix des fournisseurs est faite sur la base de la liste des fournisseurs agréées. Une demande de cotation est envoyée à chacun des fournisseurs choisis par le Spécialiste en Passation des Marchés et validés par le Coordonnateur National. Une fois que ces fournisseurs présentent leur facture proforma, un comité se réunit pour évaluer les offres. Ainsi un PV d'ouverture de plis et d'évaluation des offres est établi. Le PV signé par les membres du comité est soumis au Coordonnateur National pour approbation/

Quelle est la procédure de contrôle des livraisons (dont contrôle de qualité) ?

A la livraison des biens par le fournisseur, il est procédé au rapprochement entre le bon de commande et le bon de livraison. Lorsque le projet ne dispose pas de compétence pour apprécier la qualité des biens livrés, on fait appel un spécialiste. A la fin le bon de livraison est visé et un PV de réception est établi et signé par toutes les personnes présentes lors de la livraison.

Quelle est la politique financière (conditions de règlement) ?

Une fois que le fournisseur présente sa facture, il est procédé au rapprochement de cette facture avec le bon de commande. Un contrôle arithmétique de la facture est effectué. Vérification si une avance n'a pas été donnée au fournisseur.

ANNEXE II : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

TACHES	Personnel concerné											
	NATURE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Emission des demandes d'achats	A								X			
2. Etablissement des commandes	A									X		
3. Autorisation des commandes	A	X	X	X								
4. Réception des biens ou services	EX			X				X	X		X	
5. Contrôle commande/facture	C					X						
6. Vérification conformité bon de réception/facture	C					X						
7. Vérification de l'imputation comptable	C	X			X							X*
8. Contrôle arithmétiques des factures	C					X						
9. Imputation comptable	ENR					X						
10. Bon à payer	EX	X	X	X					X			
11. Signature des chèques	EX	X	X									
12. Envoi des chèques	EX											
13. Enregistrement des décaissements (tenue du journal de trésorerie)	ENR				X	X	X					
14. Annulation des écritures comptables	ENR				X							
15. Accès à la comptabilité générale	ENR		X		X	X	X				X	

Nature

A : Autorisation

EX : Exécution

ENR : Enregistrement

C : Contrôle

1. RAF

* pour la vérification des imputations analytique et géographique

2. Coordonnateur National

3. Spécialiste en Passation de Marchés

4. Comptable Principal

5. Assistant Comptable Senior

6. Assistant Comptable

7. Logisticienne

8. Bénéficiaire (Service demandeur)

9. Assistant Administratif

10. Administrateur Réseau

11. Suivi Evaluation

ANNEXE III : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

EXERCICE	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				Sections:	Folio
Date:					Rubriques	
Objectif de contrôle	Questions	Réponses			Observations	
		Oui	Non	N/A		
S'assurer que la structure organisationnelle de gestion des achats est correctement définie et respectée par tous	L'organisation des services intervenants dans le circuits achats est-elle clairement définie ?	X				
	Est-elle connue de tous et répond-elle aux besoins du projet?	X				
	Est-ce-que le service Achats dispose des moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs?	X			Le service des achats se conforme aux procédures des passations de marché définies par les bailleurs	
	Les tâches relatives aux achats sont-elles séparées de façon à éviter le "court-circuitage" de l'organisation ?	X				
	L'organisation est-elle clairement formalisée ? (organigramme, définition de fonctions, procédures)	X			Le manuel de procédures a défini les attributions des tous les agents du projet	
	La procédure d'achat fonctionne-elle de façon adéquate avec l'organisation prévue ?	X				
	La procédure d'achat est-elle formalisée dans un document officiel (manuel de procédures) ?	X				
	Les acteurs concernés sont-ils bien identifiés ?	X				
	Les opérations afférentes à la procédure d'achat, sont-elles clairement décrites dans l'ordre chronologique et logique de leur intervention ?	X			Mais non détaillées	
	Existe-t-il des mécanismes de coordination et de communication formalisés dans un document ?	X			Le projet dispose d'un Spécialiste en communication	
	Les travaux entre les différents acteurs chargés des achats sont-ils bien coordonnés?(communication des besoins, réalisation et suivi des achats)	X				
	Le personnel chargé des achats a-t-il les compétences requises en matière de négociation et des connaissances des achats?					
	Le service Achat est-il l'interlocuteur privilégié des fournisseurs?	X				

EXERCICE	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				Sections:	Folio
Date:					Rubriques	
Objectif de contrôle	Questions	Réponses			Observations	
		Oui	Non	N/A		
S'assurer que les systèmes et outils de gestion nécessaires ont été mis en place	Le projet dispose-t-il :					
	d'une politiques des achats?	X			Il s'agit des directives des différents bailleurs de fonds	
	d'une documentation qui est à jour sur les natures des achats?	X			Un repertoire des prix est mis en place par l'Etat	
	d'une base des références fournisseurs?	X				
	des documents prénumérotés et préformatés (Bons de commande / demande d'achat, bons de réception)?	X				
S'assurer que les achats effectués correspondent aux besoins du projet et qu'ils sont fait l'objet de validation par une personne autorisée	Est-ce que les demandes d'achats sont émises par des personnes ayant exprimées les besoins?	X				
	Est-ce-que l'ordre chronologique d'émission de ces demandes d'achat fait l'objet de vérification?	X				
	Est-ce-que les demandes d'achat sont signées par des personnes autorisées?	X				
	Est-ce-que les demandes d'achat sont valorisées?		X			
	Les demandes d'achats font elles l'objet de contrôle (visa formalisé) avant d'émettre des bons de commande?	X				
	Est-ce-que les demandes d'achat sont matérialisées par des Bons de Commande prénumérotés?	X				

EXERCICE		QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			Sections:	Folio
Date:					Rubriques	
Objectif de contrôle	Questions		Réponses			Observations
			Oui	Non	N/A	
S'assurer que les fournisseurs les mieux à même de répondre aux besoins du projet sont sélectionnés.	Est-ce que les critères d'utilisation des fournisseurs sont clairement définis et bien utilisés?	X				
	Est-ce que le projet dispose d'un fichier des fournisseurs agréés?	X				
	Dans le cas où le fichier des fournisseurs existe, est-ce-qu'il est régulièrement mis à jour?	X				
	Est-ce-que le choix des fournisseurs est effectué sur la base des critères objectifs notamment le prix, la qualité et le délai de livraison ?	X				
	Des moyens d'analyse périodique et systématique des performances des fournisseurs sont-ils mis mis en place par le projet?	X				
	Est-ce-que la procédure de selection du fournisseur est efficace?	X				
	Au-delà d'un certain seuil d'achats (ou à fréquence régulière pour toute catégorie d'achats), existe-t-il des demandes de devis ou lancement d'appels d'offre?	X				
	Est-ce que les fournisseurs référencés par type d'achat sont identifiés?		X		Certains fournisseurs agréés font de l'Import-Export et du Commerce Général	
Est-ce-que les fournisseurs principaux sont-ils identifiés et que de solutions alternatives sont-elles envisagées en cas de défaillance de ces fournisseurs?						

EXERCICE		QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			Sections:	Folio
Date:					Rubriques	
Objectif de contrôle	Questions	Réponses			Observations	
		Oui	Non	N/A		
S'assurer que les biens et services commandés répondent aux spécifications du projet	Est-ce-qu'il existe les procédures de demande d'achat?	X				
	Est-ce-que les visas hiérarchiques selon des seuils prédéterminés sont portés sur le bon de commande?	X				
	Est-ce-que la demande d'achat (DA) est valorisée et correspond à un budget ou à une autorisation de dépense?	X				
	Est-ce-que les bons de commandes sont bien traités et vérifiés afin de s'assurer de leur fiabilité?	X			Ces traitements et vérifications sont effectués au niveau du service achats	
	Est-ce-que en cas d'achat de biens et services similaires, un regroupement de demande d'achats est effectués afin notamment d'obtenir des remises?	X			Pour les besoins connus qui sont de la PTBA, le projet procède à des regroupements	

EXERCICE		QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			Sections:	Folio
Date:					Rubriques	
Objectif de contrôle	Questions	Réponses			Observations	
		Oui	Non	N/A		
S'assurer du respect de la procédure d'appel d'offre (AO) et de son utilisation	Est-ce-que la procédure d'appel d'offre est formalisée et connue?	X				
	Est-ce que l'appel d'offre rédigé par l'acheteur est revue par le demandeur?	X				
	Est-ce-que les fournisseurs préselectionnés reçoivent les mêmes informations ainsi que les informations complémentaires?	X				
	Est-ce-qu'il existe une date d'échéance pour les dépôts des propositions?	X				
	Est-ce-qu'il existe une procédure de dépouillement des offres?	X				
	Est-ce-qu'il est dressé un procès verbal (PV) de dépouillement, un rapport d'analyse et d'évaluation des offres afin de justifier le choix final en matière de prix, qualité, quantité, délai de livraison et un procès verbal d'adjudication?	X				
	En cas de marché négocié par entente directe, est-ce-que une lettre de demande de dérogation est adressée à l'ARMP sur l'opportunité de recourir à la procédure d'un marché négocié par entente directe?	X				
	Est-ce-que une lettre de notification du marché est systématiquement adressée à l'adjudicataire dans laquelle il est invité à se présenter pour accomplir les formalités de signature du contrat?	X				

EXERCICE	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				Sections:	Folio
Date:					Rubriques	
Objectif de contrôle	Questions	Réponses			Observations	
		Oui	Non	N/A		
S'assurer que les biens commandés ou les services demandés sont effectivement réceptionnés ou fournis	Est-ce-que le système de suivi des commandes est efficace (classement de bon de commande en attente de réception, contrôle systématique du retour des accusés de réception de commande du fournisseur, rapprochement du bon de commande et de l'accusé de réception, visa de contrôle et date de réception sur l'accusé de réception de commande du fournisseur)?	X				
	Est-ce-qu'un bon de réception pré numéroté est systématiquement émis ?		X		Un PV de réception est établi lorsque la valeur du bien est supérieur ou égale à 1 000 000 FCFA ou lorsque le prix unitaire est supérieur ou égal à 100 000FCFA	
	Est-ce-que le bon de réception est rapproché avec le bon de commandes (quantité, qualité et délai)?	X			Un comité est mis en place pour réceptionner les commandes	
	Est-ce-qu'il est mis en place un système permettant de gérer efficacement des dysfonctionnements (par exemple, absence de bon de commande, réception partielle, défaut qualité, retour de biens aux fournisseurs) ?	X			Le projet n'accepte pas de livraison partielle des biens	
	Est-ce-que les réceptions sont toujours justifiées par des documents?	X				
	Est-ce-qu'il existe un suivi de la réalité des prestations de service commandées?	X				
	Est-ce-qu'il ya un contrôle de cohérence avec les termes du contrat (suivi des échéances, des règlements)?	X				

EXERCICE	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				Sections:	Folio
Date:					Rubriques	
Objectif de contrôle	Questions	Réponses			Observations	
		Oui	Non	N/A		
S'assurer de la qualité de la procédure de réception des factures	A l'arrivée de la facture fournisseur, est-ce-qu'il est systématiquement apposé la date et un numéro de réception, un tampon facture originale et un tampon duplica sur les doubles?	X			Une fiche de transmission de courriers arrivés est créée. Il y est porté la date et le numéro de réception de la facture	
	A l'arrivée de la facture fournisseur, est-ce-qu'il est systématiquement apposé la date et un numéro de réception, un tampon facture originale et un tampon duplica sur les doubles?				L'idée a été émise mais les cachets ne sont pas encore confectionnés	
	Est-ce-que le rapprochement des factures, bons de livraison, bons de commandes (quantité, prix, conditions de paiement) effectué et matérialisé?	X			Rapprochement effectué mais non matérialisé	
	Les factures fournisseurs font-elles l'objet de vérification arithmétique?	X			Vérification non matérialisée	
	Est-ce-que l'acceptation de la facture originale est matérialisée par un "Bon à payer" signé et daté?	X				

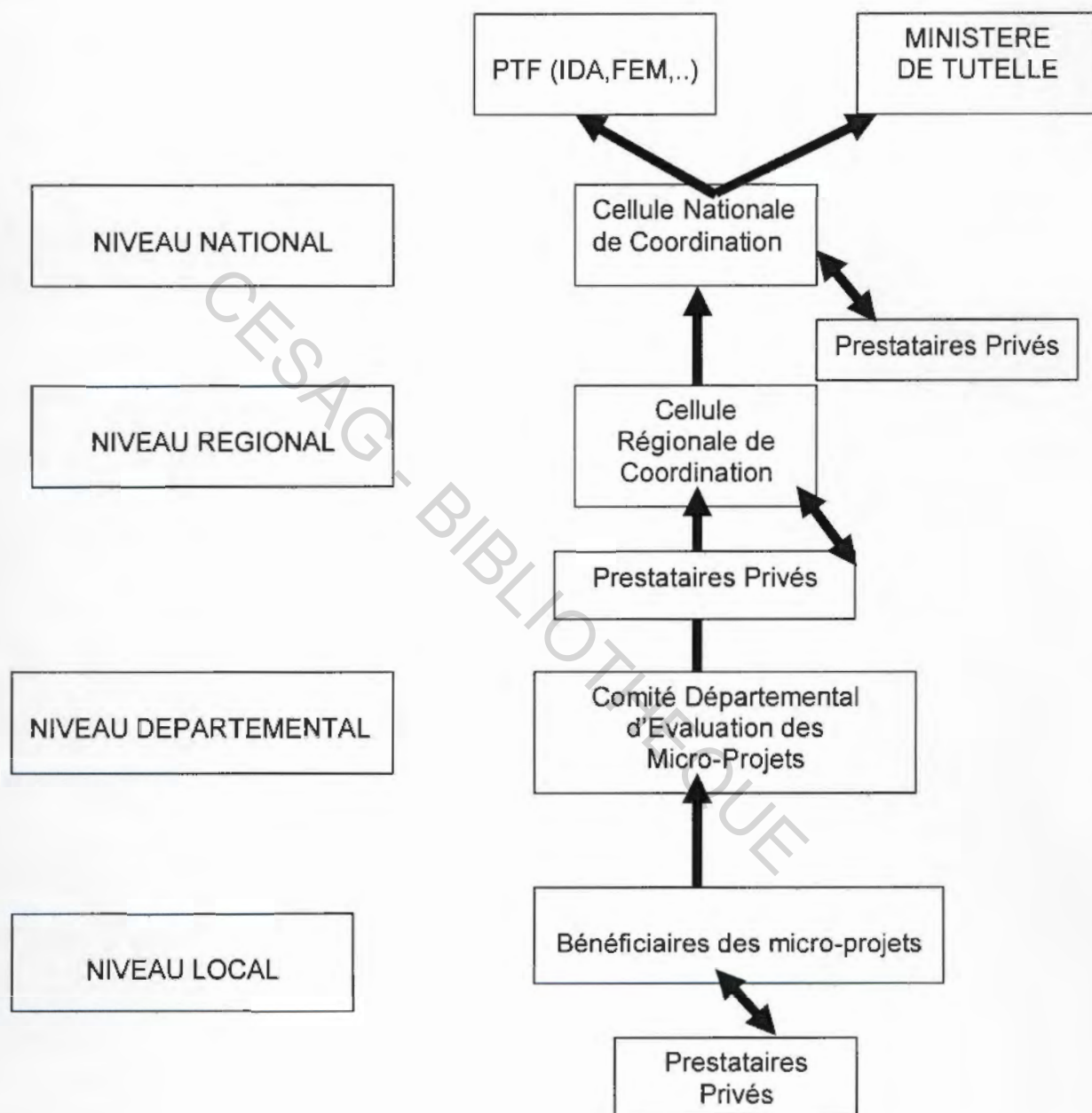
EXERCICE	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				Sections:	Folio
Date:					Rubriques	
Objectif de contrôle	Questions	Réponses			Observations	
		Oui	Non	N/A		
S'assurer que l'enregistrement comptable des factures avoirs dans le comptes fournisseurs est correctement réalisé.	Est-ce-que les écritures comptables comptables sont passées à partir de l'originale et non d'une copie de la facture?	X				
	Est-ce-que le compte fournisseur est périodiquement analysé?	X				
	Est-ce-qu'il existe une procédure de cut-off?	X				
	Est-ce-qu'il existe un suivi particulier des comptes fournisseurs débiteurs ?				Le projet n'accorde pas d'avance aux fournisseurs	
S'assurer de la régularité de la procédure de paiement des factures	Est-ce-qu'il existe une procédure d'autorisation des règlements (bon à payer)?	X			Les instruction de paiement sont mises au niveau des fiches de transmission de courrier	
	Est-ce-que le document de paiement est signé uniquement au vu de la facture originale revetue de la mention "Bon à payer"?		X		Des contrôles sont aussi effectués au niveau de la comptabilité avant le paiement de la facture	
	Est-ce-qu'il est apposé la mention "Payé" sur la facture avec indication du numéro de règlement (chèque, virement...)?		X		Le cachet "Payé" n'est pas confectionné mais les fournisseurs acquittent les factures. L'indication du mode de règlement n'est pas systématique.	
	Est-ce-qu'il existe des cas d'émission des chèques signés d'avance et en blanc?	X			C'est dans l'objectif de ne pas bloquer les activités du projet en cas d'absence d'un des signataires de chèque. Mais quand il s'agit de règlement de facture, le fournisseur doit attendre.	
S'assurer que la comptabilisation des paiements est exhaustive	Est-ce-que la comptabilisation est effectuée uniquement au vu du justificatif?	X				
	Est-ce-que le compte de trésorerie fait l'objet de contrôle périodique?	X				

**ANNEXE IV : EVALUATION DES POINTS FORTS ET DES POINTS DU
CONTROLE INTERNE RELATIF AU PROCESSUS D'ACHATS DE
BIENS ET SERVICES**

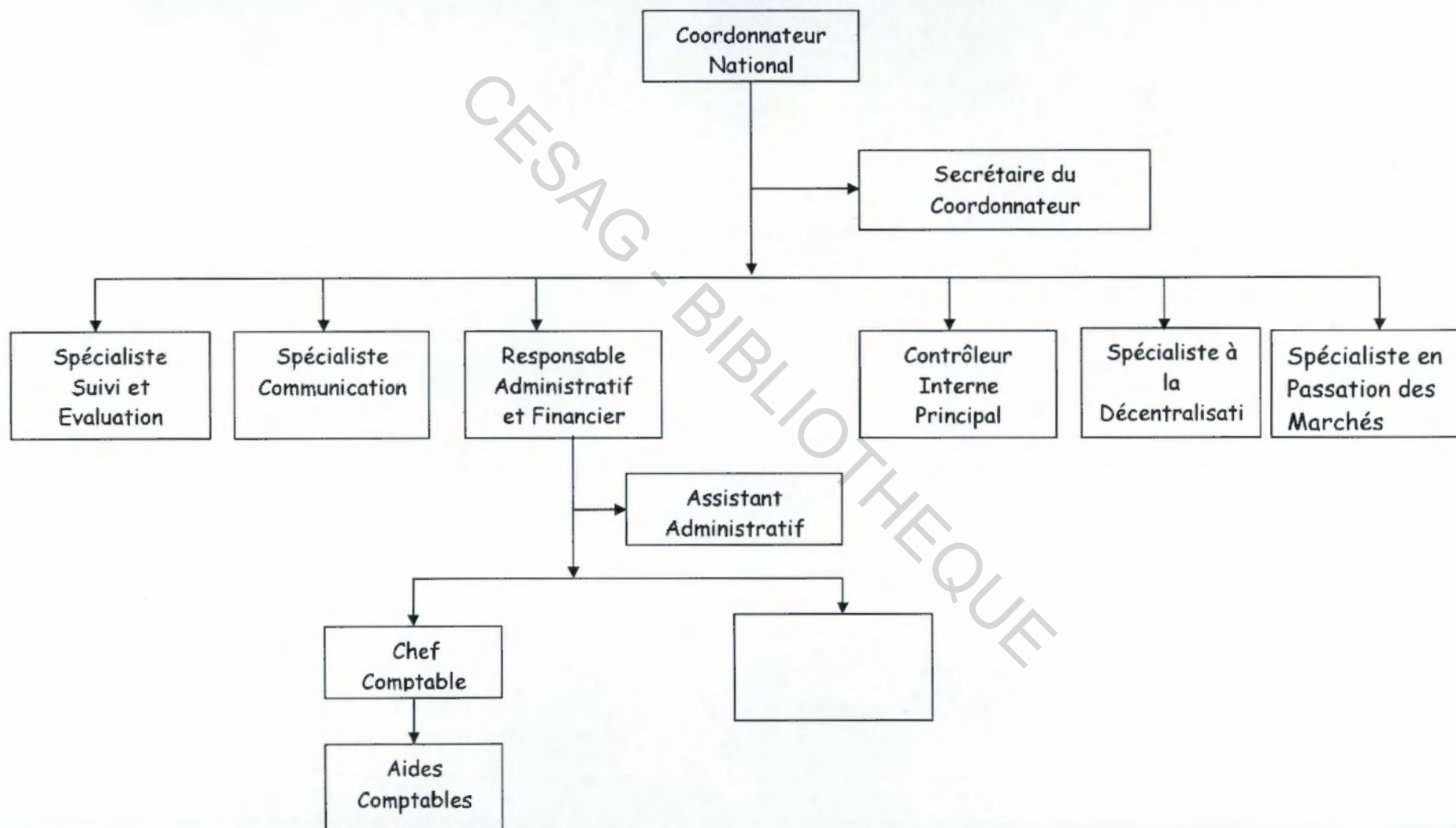
Processus	Objectifs de contrôle interne	Evaluation	
		Points forts	Points faibles
Existence de prévision des dépenses	S'assurer de l'existence de budget	Toutes les dépenses sont essentiellement prévues dans le PTBA. Des dépenses non prévues mais indispensables sont mises dans le fonctionnement sur autorisation du Coordonnateur National	
Expression et justification du besoin	S'assurer que les achats effectués correspondent aux besoins du projet et qu'ils sont fait l'objet de validation par une personne autorisée	Les demandes d'achat sont établies et signées par le demandeur, le RAF et le Coordonnateur National	Les carnets de Demande d'Achat (DA) pré-numérotés ne sont pas centralisés. Chaque service dispose d'un certain nombre de carnets de DA
Choix du fournisseur	S'assurer que les fournisseurs les mieux à même de répondre aux besoins du projet sont sélectionnés	Existence de critères précis pour le choix objectif des fournisseurs	Existence dans le fichier des fournisseurs qui n'ont pas d'activités spécifiques : import-export et commerce générale
	S'assurer du respect de la procédure d'appel d'offre (AO) et de son utilisation	Procédure d'appel d'offres appliquée au-delà d'un certain seuil Consultation de trois fournisseurs au minimum	
Passation de commande	S'assurer que les biens et services commandés répondent aux spécifications du projet	Les bons de commande sont établis et signés par le demandeur, le RAF et le Coordonnateur National	

Processus	Objectifs de contrôle interne	Evaluation	
		Points forts	Points faibles
Réception de la commande	S'assurer que les biens commandés ou les services demandés sont effectivement réceptionnés ou fournis	Bon de livraison rapproché avec le bon de commande ; Etablissement d'un procès verbal de réception lorsque la valeur du biens commandé est supérieure ou égale à 1 000 000 FCFA ou le prix unitaire supérieur ou égal à 100 000 FCFA.	
Réception et Contrôle de la facture	S'assurer de la qualité de la procédure de réception des factures	comparaison systématique entre la facture le bon de commande et le bon de livraison	Les contrôles arithmétiques verticaux et horizontaux effectués sur les factures ne sont pas matérialisés
Enregistrement de la facture	S'assurer que l'enregistrement comptable des factures avoirs dans le comptes fournisseurs est correctement réalisé.	Les enregistrements comptables et analytiques des factures font l'objet de vérification avant leur enregistrement sur le logiciel. Les saisies sont ensuite validées	
Paie ment de la facture	S'assurer de la régularité de la procédure de paiement des factures	Les paiements de facture sont faits après la certification du service demandeur et l'autorisation du Coordonnateur National matérialisée sur la fiche de transmission de courrier	Non apposition d'un tampon « PAYE » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée
Enregistrement du paiement de la facture	S'assurer que la comptabilisation des paiements est exhaustive	à partir de la pièce justificative de paiement (chèque, pièce de caisse, ordre de virement) ; contrôle périodique du compte de trésorerie	

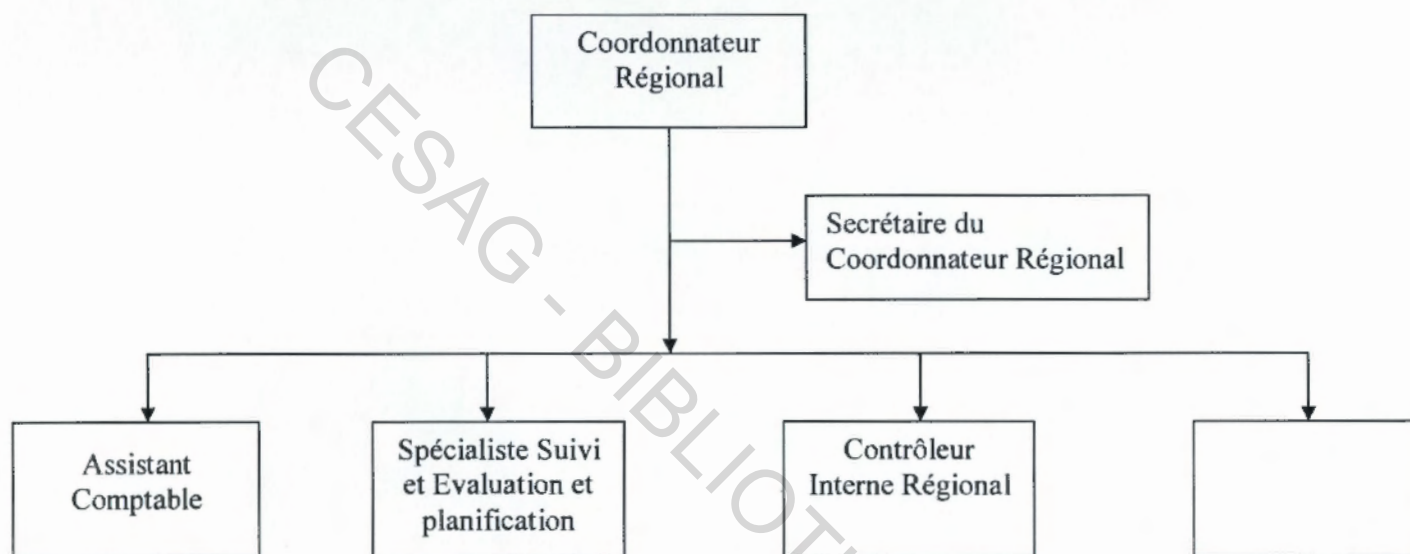
ANNEXE V : ORGANIGRAMME DU PROGRAMME D'ACTIONS COMMUNAUTAIRE



ANNEXE VI: ORGANIGRAMME DE LA CELLULE DE COORDINATION NATIONALE



ANNEXE VII : ORGANIGRAMME DE LA CELLULE DE COORDINATION REGIONALE



ANNEXE VIII : TICKS MARKS

FI	=	Fiche d'Imputation
OV	=	Ordre de Virement
B C	=	Bon de commande
B L	=	Bon de Livraison
FP	=	Facture Proforma
F	=	Facture
Q	=	Facture acquittée
R	=	Reçu
PC	=	Pièce de Caisse
CH	=	Copie chèque
DC	=	Demande de Cotation
TCC	=	Tableau Comparatif des Cotations
PVR	=	Procès Verbal de Réception
PVD	=	Procès Verbal de Dépouillement
RAOC	=	Rapport d'Analyse des Offres de Cotation
LNAM	=	Lettre de Notification d'Adjudication de Marché
ABE	=	Attestation de Bonne Exécution

PAC2 - PROGRAMME D ACTIONS COMMUNAUTAIRES - NIGER
ECRITURES D' UN COMPTE EN XOF
Compte général : 244200 - MATERIELS INFORMATIQUES (XOF)

246 TO CORRUPTION PAGE

Page 49 of 51: 01/01/2010 to 31/12/2010

24-10000-10000

[illegible]

PAC2 - PROGRAMME D ACTIONS COMMUNAUTAIRES - NIGER
ECRITURES D' UN COMPTE EN XOF

Compte général : 604310 - ACHAT FOURNITURES INFORMATIQUES (XOF)

[illegible]

PAC2 - PROGRAMME D ACTIONS COMMUNAUTAIRES - NIGER
ECRITURES D UN COMPTE EN XOF
Compte général : 604310 - ACHAT FOURNITURES INFORMATIQUES (XOF)

00 CONSOLIDATION PAGE

Page 3 of 31/01/2015 11:12:50

State Number	Yr and Month	Alt. Jurisdiction	N° within Alt. Jurisdiction	Yr (date)	Form	Endorsement	Line#	Class	Amount	Endorsement
01120000	200006	ACOL	ACOL000001	99	001100-0000	First IN Certificate for vehicle		20 710		
01120000	200006	ACOL	ACOL000002	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000003	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		63 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000004	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000005	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000006	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000007	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000008	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000009	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000010	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000011	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000012	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000013	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000014	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000015	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000016	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000017	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000018	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000019	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000020	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000021	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000022	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000023	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000024	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000025	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000026	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000027	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000028	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000029	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000030	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000031	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000032	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000033	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000034	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000035	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000036	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000037	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000038	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000039	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000040	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000041	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000042	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000043	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000044	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000045	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000046	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000047	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000048	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000049	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000050	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000051	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000052	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000053	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000054	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000055	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000056	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000057	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000058	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000059	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000060	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000061	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000062	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000063	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000064	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000065	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000066	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000067	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000068	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000069	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000070	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000071	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000072	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000073	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000074	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000075	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000076	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000077	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000078	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000079	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000080	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000081	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000082	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000083	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000084	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000085	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000086	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000087	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000088	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000089	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000090	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000091	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000092	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000093	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000094	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000095	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000096	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000097	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000098	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000099	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000100	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000101	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000102	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000103	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000104	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000105	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000106	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000107	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000108	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000109	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000110	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000111	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000112	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000113	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000114	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170 000		
01120000	200006	ACOL	ACOL000115	99	001100-0000	First IN license for Non-Res		170		

conclusion

- La note d'honneur d'un consultant d'un montant de FCFA 9.700.000 a été anormalement comptabilisée dans ce compte en lieu et place du compte "Honoraires";
- L'achat de deux (2) postes de travail d'un montant de FCFA 833.845 a été anormalement comptabilisé dans ce compte en lieu et place du compte "matériel informatique";
- L'achat de deux (2) autres postes de travail d'un montant de FCFA 833.845 a été anormalement comptabilisé dans ce compte en lieu et place du compte "matériel informatique";
- Les fiches d'imputation ne sont pas signées par le RAF et contre-signées par le Comptable National.

glece

0978-6209(200605)24:5;1-B

100

1994年 2月 24日 星期三

— 26 —

404

temple to remain

1184 © 1997 Blackwell Science Ltd *Journal of Internal Medicine* 241: 1181–1187

PAC2 - PROGRAMME D ACTIONS COMMUNAUTAIRES - NIGER
ECRITURES D' UN COMPTE EN XOF

ECRITURES D'UN COMPTE EN XOF

Compte général : 804700 - ACHATS FOURNITURES DE BUREAU (SDR)

03 CONSOLIDATION PAC

0102211E PG 0102/010 PG 0102-010

Page 3 of 3

[illegible]

PAC2 - PROGRAMME D ACTIONS COMMUNAUTAIRES - NIGER
ECRITURES D' UN COMPTE EN XOF

Compte général : 604700 - ACHATS FOURNITURES DE BUREAU (XOF)

File 06 CONSOLIDATION PAGE

Period: 01/01/2010 to 31/12/2010

Page 408

DATE	HEURE	DEPART	ARRIVEE	TYPE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE
01/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
02/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
03/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
04/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
05/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
06/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
07/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
08/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
09/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
10/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
11/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
12/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
13/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
14/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
15/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
16/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
17/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
18/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
19/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
20/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
21/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
22/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
23/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
24/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
25/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
26/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
27/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
28/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
29/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
30/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN
31/10/2010	08:00	AGN	AGN	25	AGN	AGN	AGN	AGN	AGN

Conclusion

- la facture de l'établissement Doja et Fils d'un montant de FCFA 943 977 n'a pas été acquittée;
- L'achat de carburant d'un montant de FCFA 366 600 a été anormalement comptabilisé dans ce compte en lieu et place du compte "carburant et lubrifiant".

Total: 14 812 418

1990年 11月25日 12时11分

[illegible]

8-2018 第 1 版 00-42031-1 第 1 版 4 页

ANNEXE X : EXEMPLE DE BON DE COMMANDE

REPUBLIQUE DU NIGER
Ministère du Développement Agricole
Programme d'Actions Communautaires (PAC 2)
Cellule Nationale de Coordination
B. P. 12946 - Tél : 20 37 27 17 / 20 72 41 10
Fax : 20 72 29 53 NIAMEY (Niger)

Bon de Commande

N° 000059

112

BON DE DEMANDE N°

lettre de notification n° 027/dg/Min/PAC 2/CNC

Moussa Bahamadou

N° Ordre	Quantité	DESIGNATION	Prix Unit.	Montant Total
01	6	Toner HP laser 49A	92 500	555 000
02	6	Toner HP laser 35A	105 000	630 000
03	6	Toner HP laser 49A	90 000	540 000
04	2	Toner HP laser 36A	105 000	210 000
05	2	Toner C 9730	273 500	547 000
06	1	Toner C 9731	273 500	273 500
07	1	Toner C 9732	273 500	273 500
08	1	Toner C 9733	273 500	273 500
09	2	Toner Xerox C45	220 360	440 720
10	3	Toner 27 X HP laser jet 4000	205 000	615 000
TOTAL Général			à négocier	4 352 220

Niamey, le 11/.../2010...

Le Spécialiste en Passation
Marchés

[Signature]

Le Responsable Administratif et
Financier

[Signature]

Le Coordonnateur National

[Signature]

P1

ANNEXE XI : EXEMPLE DE BON D'ACHAT

REPUBLIQUE DU NIGER
Ministère du Développement Agricole
Programme d'Actions Communautaires
Cellule Nationale de Coordination
B. P. 12946 - Tél. 75-27-17 / 72-41-10
Fax 72-29-53 NIAMEY (Niger)

Niamey, le 06/01/11

BON DE DEMANDE N° 003219

Quantités	Désignations	Observations
1	Reparation Copieur Sharp AR-M351	

Signature
du Demandeur

[Signature]

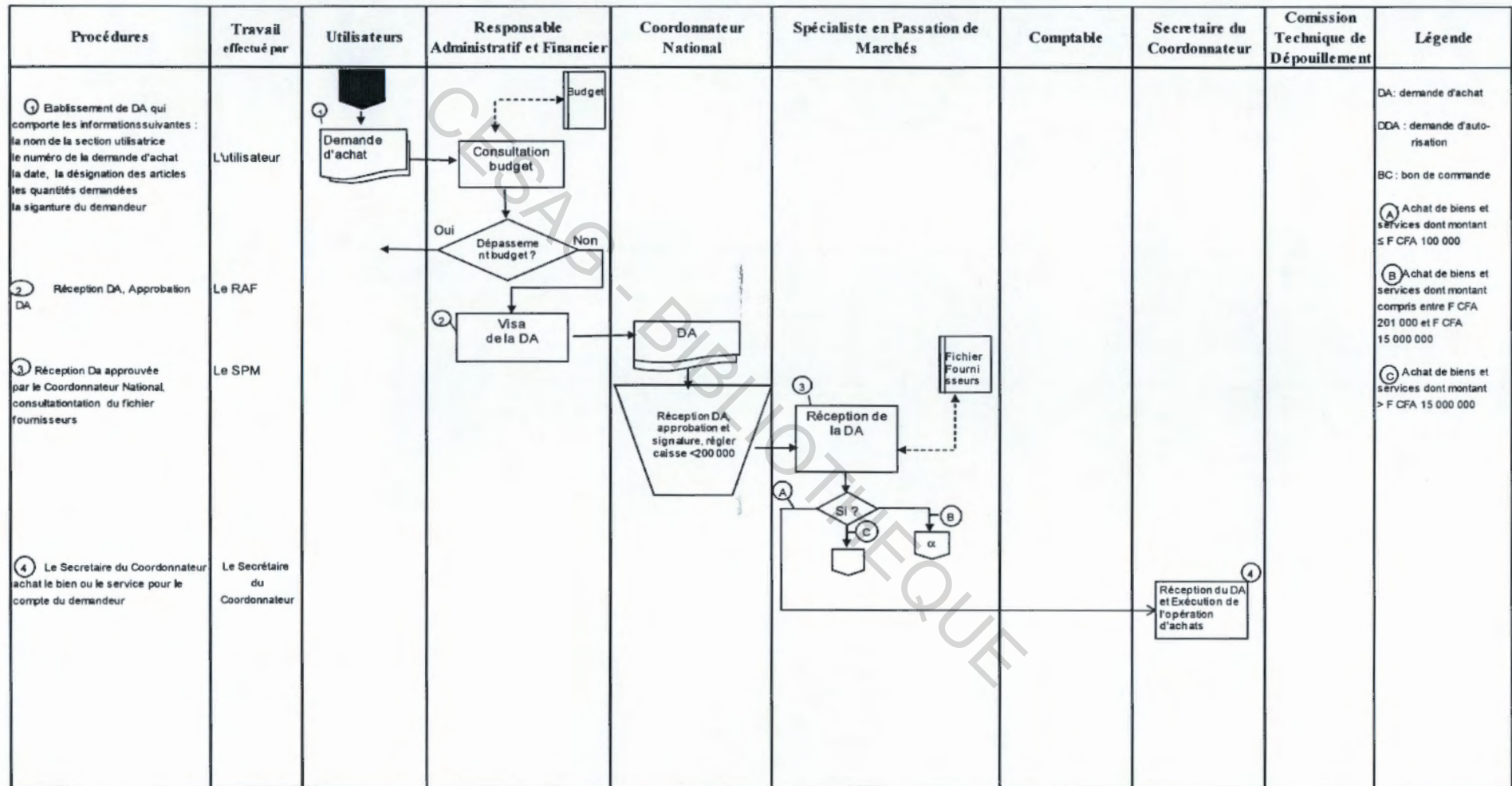
Signature du Responsable
Administratif et Financier

[Signature]

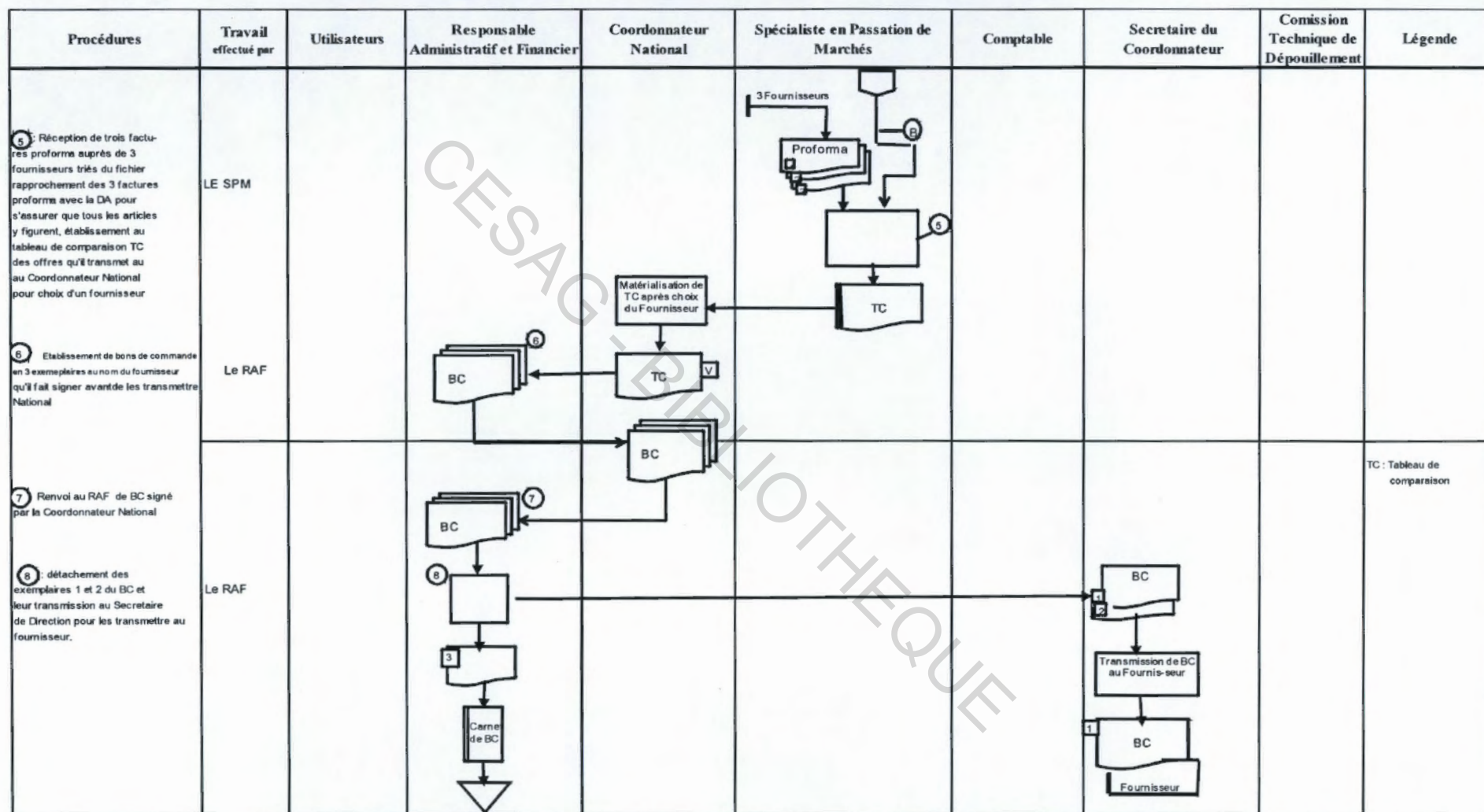
Signature
Coordonnateur

[Signature]

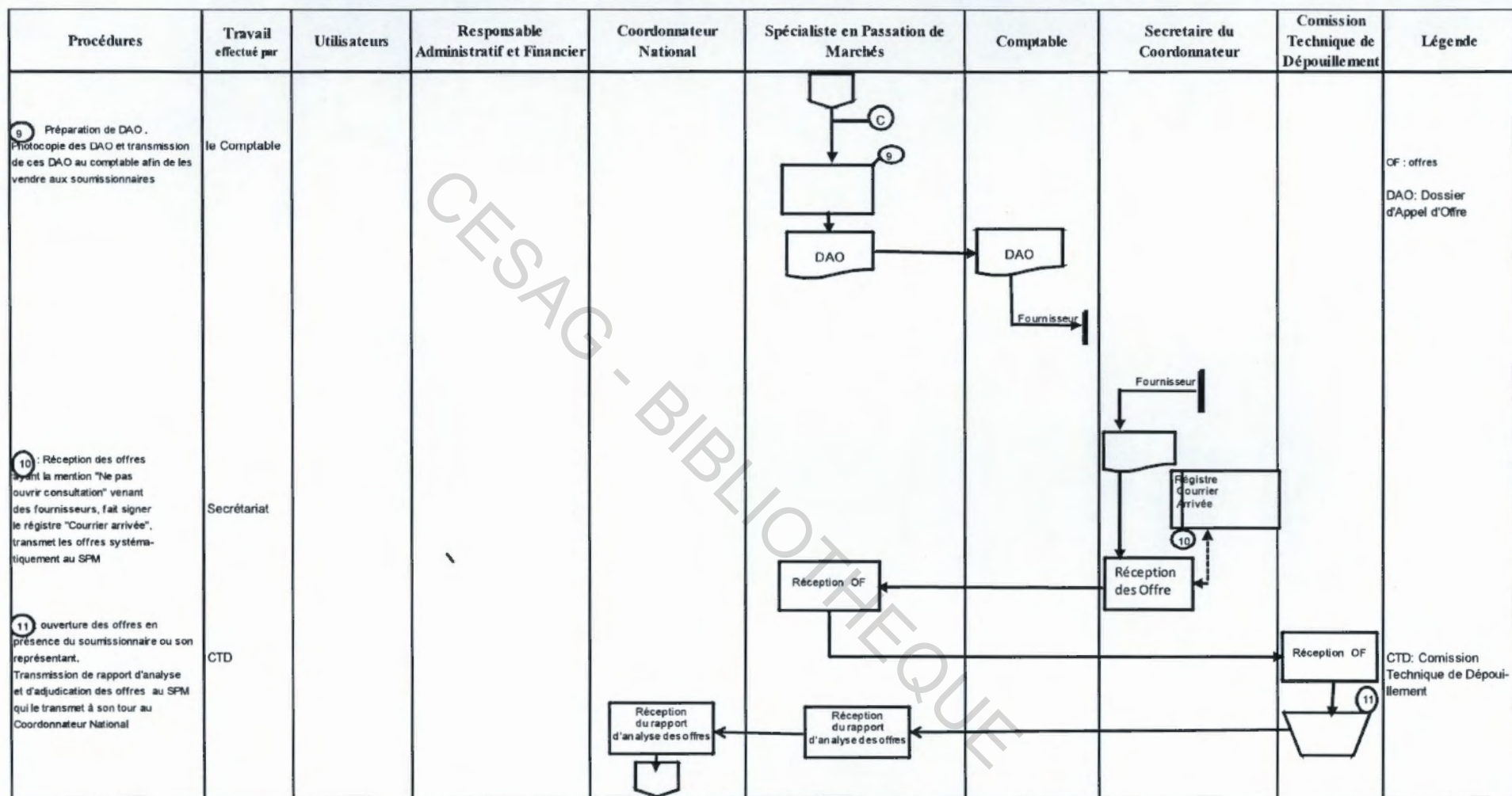
ANNEXE XII : DIAGRAMME DE CIRCULATION DU PROCESSUS D'ACHATS DE BIENS ET SERVICES AU NIVEAU DU PAC2



Les diligences liées à l'audit des achats de biens et services: cas du Programme d'Actions Communautaires (PAC) Phase II



Les diligences liées à l'audit des achats de biens et services: cas du Programme d'Actions Communautaires (PAC) Phase II



Les diligences liées à l'audit des achats de biens et services: cas du Programme d'Actions Communautaires (PAC) Phase II

Procédures	Travail effectué par	Utilisateurs	Responsable Administratif et Financier	Coordonnateur National	Spécialiste en Passation de Marchés	Comptable	Secrétaire du Coordonnateur	Commission Technique de Dépouillement	Légende
12 Envoi du dossier complet de rapport d'évaluation des offres et de ses annexes à l'IDA pour avis de non-objection. Cet avis est transmis au SPM.	Coordonnateur National			<pre> graph TD A[12 Avis de non objection du bailleur] --> B[Avis de non objection du bailleur] B --> C[Lettre de notification d'attribution du marché et un projet de marché] </pre>					CMB : comité des marchés de bailleur DC : Décision de la commission BE : Bailleur AB : Autorisation écrite du bailleur

Les diligences liées à l'audit des achats de biens et services: cas du Programme d'Actions Communautaires (PAC) Phase II

Procédures	Travail effectué par	Utilisateurs	Responsable Administratif et Financier	Coordonnateur National	Spécialiste en Passation de Marchés	Comptable	Secrétaire du Coordonnateur	Commission Technique de Dépouillement	Légende
13 : réception des articles livrés, vérification quantité et qualité, rapprochement articles avec BC et BL, recourt au technicien pour avis qualité signature du BL ou fiche d'intervention prestataire pour attester la réception, annotation remarques, réserves, anomalies quantité sur BL, ou annotation sur BL de la mention "sous réserves de vérification ou essai" au cas de non contrôle qualité et conformité à la réception	Secrétariat						<pre> graph TD F1[Fournisseur] --> L[Livraison articles] L --> B13[13] B13 --> D1{Anomalie qualité ou} D1 -- Non --> F1 D1 -- Oui --> D2{pièces conformes} D2 -- Non --> F1 D2 -- Oui --> T[Transmission original BL au Comptable, classement document] T --> O[Original] T --> C[Copie BL] O --> T1[] T1 --> H[] C --> T2[] </pre>		BL: Bon de livraison

Procédures	Travail effectué par	Utilisateurs	Responsable Administratif et Financier	Coordonnateur National	Spécialiste en Passation de Marchés	Comptable	Secrétaire du Coordonnateur	Commission Technique de Dépouillement	Légende
14 : réception facture, affectation numéro d'ordre de transmission et transmission au Comptable 15 : rapprochement des pièces, contrôle arithmétique , classement dans le dossier comptable 16 : attribution d'un numéro d'ordre séquentiel comptable sur la facture, imputation manuelle de la facture sur une fiche d'imputation saisies de la facture, contrôle de la saisie, classe le dossier dans le chrono des pièces justificatives en attendant l'arrivée des auditeurs	Secrétariat Le Comptable le Comptable							F: facture fournisseur	

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. AHOUEANGANSI Evariste(2006), Audit et révisions des comptes aspects internationaux et espace OHADA, éditions mondexpert, P729 ;
2. Antoine MERCIER, Philippe MERLE et Claudine FLAHAUT-Jaso, (2005-2006) - Mémento pratique, audit et commissariat aux comptes, Edition Francis LEFEBVRE, LEVALLOIS 2004, P1242 ;
3. BARRY Mamadou (2004), Audit et contrôle interne, éditions sénégalaises de l'imprimerie, Dakar, P267 ;
4. BARRY Mamadou (2004), Détournement fraudes et autres malversations dans les entreprises, éditions sénégalaises de l'imprimerie, Dakar, P116 ;
5. BOUVIER Christian (1990), Audit des achats, éditions d'organisations, P157 ;
6. COSO II REPORT(2005), le management des risques de l'entreprise cadre de référence technique d'application, éditions d'organisation, P337 ;
7. HAMZAOUI Mohamed (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200, 215,330 et 500, P243 ;
8. Jean-Paul LAMY, Audit et certification des comptes en milieu informatisé, Edition les éditions d'Organisation, 1996, P127 ;
9. LEMANT, Olivier(1995), La conduite d'une mission d'audit interne, édition Dunod, P279 ;
10. Pierre SCHICK & Olivier LEMANT(2004), guide de self-audit 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation...ou créer un audit interne ,éditions d'organisation, P217 ;
11. Raoul BELOT(2003), Anticiper l'audit des projet pour la maîtrise des risques dans le projets publics ou privés, édition AFNOR, P295
12. RENARD Jacques (2007), Théorie et pratique de l'audit interne, 6ème édition, édition d'organisation, P479
13. SILLERO Alberto (), Audit et révision légale, guide pratique, Edition, ESKA, P236 ;
14. Synergie Experts, Actes Uniformes OHADA, P500 ;

COURS

1. Abdou SANGNA (2008), Méthodologie de l'audit, cours du programme DESS audit et contrôle de gestion, CESAG ;
2. Abou WELE (2008), codex : Audit des projets de développement, CESAG ;
3. Cours audit et détection de la fraude, www.mon-expert.com;
4. Jean Baptise DIENE (2006), codex : Audit des approvisionnements, CESAG
5. YAZI Moussa (2008), codex, Méthodologie de la recherche..

MEMOIRES

1. Assekissa KOULOU TCHASSE (2006), Conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs : cas de la Société Togolaise des Eaux, P99 ;
2. L'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle achat fournisseur dans le cadre d'une mission d'audit légal par Soifia Ounswamdine Institut Africain de Management - Bachelor in Business Administration ;
3. Wendpanga Charle KABORE (2006), Audit des processus achat de l'ONG Wateraid dans le cadre de l'audit opérationnel, P102.

NORMES, DIRECTIVES ET DOCUMENTS DU PROJET

1. BANQUE MONDIALE, Directives Passation des Marchés Financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits IDA, mai 2004, révisé en octobre 2006 ;
2. BANQUE MONDIALE, Directives Sélection et Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque mondiale, mai 2004, révisé en octobre 2006 ;
3. Code de devoirs professionnels ONECCA Sénégal ;
4. IFEC(2008), La démarche générale d'audit et les nouvelles normes, approche spécifique de PME P81 ;
5. Manuel des normes audit légal et contractuel, normes de travail section 200 ;
6. Banque Mondiale, Rapport sur le Respect des Normes et Codes Comptabilité et audit au Niger, mai 2009, P37
7. Manuel de procédures administratives, comptables et financières du PAC, version mai 2008, P169 ;

8. Ministère du Développement Agricole (2008), Manuel d'exécution Deuxième phase, PAC2, P77 ;
9. Ministère du Développement Agricole (2008), Rapport d'évaluation Deuxième phase, PAC2, P57 ;
10. PAC (2004), Manuel de procédures administratives, financières et comptables, P197 ;
11. PAC2 (2008), Accords de financement entre IDA et la République du Niger, P17 ;
12. Ministère du Développement Agricole (2008), Manuel d'exécution Deuxième phase, PAC2, P77 ;
13. Projet de Gouvernance Locale au Maroc Activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères, 2007.

ARTICLES

1. LESAGE C, Evaluation du risque d'audit : proposition d'un modèle linguistique fondé sur la logique floue, comptabilité-contrôle-audit, cahiers de recherche CEERG9713, 1999 ;
2. Le journal Walfadjri n°3106 du 23 Juillet 2002 Page 4 ;
3. Sahel Dimanche n°7842 du 17 décembre 2009 P24 Entretien avec le Coordonnateur National par intérim du PAC 2.

SITES WEB

1. Le coin de l'audit,
www.diarrasec.com/.../Le%20Coin%20de%20l'Audit-%20Moussa%20Mara.pdf;
2. Approche par les risques du code de déontologie du commissaire aux comptes,
<http://www.easydroit.fr/codes-et-lois/Approche-par-les-risques-du-Code-de-deontologie-de-la-profession-de-commissaire-au...>

SEMINAIRES

1. CESAG (2007), Séminaire sur la passation des marchés de fournitures et équipements.
2. TOE Françoise (2010), ONECA-BF, 3^{ème} journée technique DECOFI, Commissariat aux comptes dans les Organisation Non Gouvernementales (ONG) et Associations voire Fondation.