



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION



**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS
(ISMEO)**

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE DE GESTION DES ENTREPRISES ET
DES ORGANISATIONS (MPGEO, 2001-2003)**

OPTION : FINANCE - COMPTABILITE - AUDIT

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :
AUDIT DES PROCEDURES DU CYCLE
ACHATS / FOURNISSEURS
DU CESAG

Présenté par :

Lahinatou BONI

Sous la direction de :

Mr Moussa YAZI

Professeur, Directeur de

L'ISCBF au CESAG

M139MPGEO08

2



107603

DEDICACES

A mes parents;

A tous ceux qui me sont chers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a été possible grâce au soutien de plusieurs personnes que nous tenons à remercier. Particulièrement, nous adressons nos profondes gratitudees à :

- Notre Directeur de mémoire, Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance du CESAG pour sa disponibilité, la qualité et la pertinence de ses observations, ses critiques constructives qui nous ont permis d'achever ce travail ;
- Tous les professeurs de l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations des autres Instituts du CESAG;
- Monsieur Joël ADJAKOU pour son affection, son attention particulière, sa disponibilité constante, sa sollicitude et sa forte contribution à notre évolution intellectuelle ;
- Monsieur Sikatin GNANSOUNOU pour son assistance ;
- Tout le personnel du CESAG ;
- Tous nos amis et camarades de promotion ;
- Tous ceux qui ne sont pas cités et qui nous sont chers pour leur exprimer notre profonde estime et notre sincère reconnaissance pour tout ce qu'ils nous ont apporté.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DG	: Direction Générale
SG	: Secrétariat Général
DFC	: Direction Financière et Comptable
DEVE	: Direction des Etudes et de la Vie Etudiante
SG	: Services Généraux
SRH	: Service des Ressources Humaines
SDFB	: Sous Direction des Finances et du Budget
SDCG	: Sous Direction Contrôle de Gestion
SDC	: Sous Direction de la Comptabilité
SDSVE	: Sous Direction de la Scolarité et Vie Etudiante
SDPAP	: Sous Direction des Programmes et Appui Pédagogique
SDI	: Sous Direction Informatique
SDD	: Sous Direction de la Documentation
SCP	: Service Communication et Promotion
ISMEO	: Institut Supérieur de Management des Entreprises et des Organisations
ISCBF	: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finances
ISMS	: Institut Supérieur de Management de la Santé
ILIF	: Institut de Langues et d'Ingénierie de la formation
PMBF	: Projet du Mastère en Banque et Finance
A / F	: Achats fournisseurs
FRS	: Fournisseurs
AO	: Appel d'offres
AAO	: Avis d'appel d'offres
DA	: Demande d'achat
DED	: Demande d'engagement de dépenses
BC	: Bon de commande
BL	: Bon de livraison
BR	: Bon de réception
BT	: Bon de travail

BAP	: Bon à payer
DRP	: Demande de renseignements et de prix
PVD	: Procès verbal de dépouillement
PVR	: Procès verbal de réception

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Tableaux	Pages
Tableau n°1 : Quelques caractéristiques des types d'AO.....	21
Tableau n°2 : La grille de séparation des tâches.....	51
Tableau n°3 : Test de permanence.....	56
Tableau n°4 : Questionnaire du contrôle des achats par commande.....	68
Tableau n°5 : Questionnaire du CI des achats par AO.....	69
Tableau n°6 : Diagramme de circulation : Demande d'achat.....	70
Tableau n°7 : Diagramme de circulation : Bon de commande.....	71
Tableau n°8 : Diagramme de circulation : Réception des articles.....	73
Tableau n°9 : Diagramme de circulation : Réception Contrôle et comptabilisation des Factures.....	74
Tableau n°10 : Diagramme de circulation : Règlement des factures fournisseurs.....	76
Tableau n°11 : Diagramme de circulation : Suivi des comptes fournisseurs.....	78

Figures

Figure n° 1 : Modèle d'analyse retenu pour la présente étude27
---	---------

TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....i
 Remerciements.....ii
 Liste des sigles et abréviations.....iii
 Liste des figures & tableaux.....iv
 Table des Matières.....1

INTRODUCTION GENERALE..... 3

CONTEXTE GENERAL..... 4

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DU CYCLE ACHATS..... 9

CHAPITRE I : NOTIONS FONDAMENTALES D'AUDIT ET DE PROCEDURES .. 11

I-1 Notion sur les procédures 11

I-1-1 Définition 11

I-1-2 Les Objectifs des procédures..... 12

I-1-3 L'Importance des procédures 13

I-1-4 Le concept d'audit des procédures 14

CHAPITRE II : L'AUDIT DES PROCEDURES DU CYCLE ACHATS- 15

FOURNISSEURS..... 15

II-1- Les objectifs de la fonction approvisionnement..... 15

II-2- Les procédures liées aux différents types d'approvisionnement..... 16

II-2-1- Les achats par commande (consultation restreinte)..... 16

II-2-2- Les principes d'achats..... 16

II-3- Les procédures d'achat par commande 16

II-3-1- L'initiation de la dépense 16

II-3-2- Le choix du fournisseur 17

II-3-3- La commande 17

II-3-4- La réception des articles ou livraison 17

II-3-5- La facturation..... 18

II-3-6- Comptabilisation de la facture 18

II-3-7- Le paiement 18

II-4 Les achats par Appel d'Offres 19

II-4-1 Objectifs et qualité de l'appel d'offres..... 19

II-4-2 Types d'appel d'offres 20

II-4-3 Tableau n° 1: Quelques caractéristiques des types d'AO 21

II-4-4 Principales étapes de la mise en œuvre de l'AO..... 22

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DU CYCLE

ACHATS/FOURNISSEURS..... 25

III-1- Elaboration du modèle d'analyse 25

III-1-1- Prise de connaissance de l'entreprise 25

III-1-2- Evaluation des procédures..... 25

III-2- Les techniques de collectes de données 28

III-2-1 Procédure d'échantillonnage 28

III-2- 2 Les outils de collecte de données	28
III-2-3 L'analyse documentaire.....	28
III-2-4 Les questionnaires de contrôle interne (QCI).....	28
III-2-5 La grille d'analyse des tâches.....	29
III-2-6 l'observation physique.....	29
III-2-7 L'analyse des données	29
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	30

DEUXIEME PARTIE : AUDIT DU CYCLE

ACHATS DU CESAG..... 31

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CESAG..... 33

I-1 Présentation générale du CESAG..... 33

I-1-1 Historique..... 33

I-1-2 Missions..... 34

I-1-3 Les activités du CESAG..... 34

I-1-4 La logistique d'appui du CESAG..... 34

I-1-5 Organisation et fonctionnement du CESAG..... 35

I-2 Le manuel de procédures du CESAG..... 37

CHAPITRE II : EVALUATION DES PROCEDURES D'ACHAT 39

AU CESAG..... 39

II-1 Procédure d'achats sur commande..... 39

II-1-1 Préparation de la commande et passation de la commande..... 40

II-1-2 La réception des articles ou travaux..... 42

II-1-3 La réception et le traitement des factures..... 42

II-1-4 Le règlement fournisseurs..... 43

II-1-5 Le suivi des comptes fournisseurs..... 44

II-1-6 La réclamation..... 44

II-2 Procédure d'achat par appel d'offres et consultation restreinte..... 44

II-2-1 Lancement d'un appel d'offres..... 44

II-2-1-1 Etablissement et traitement de la demande d'achat..... 45

II-2-1-2 La note aux soumissionnaires..... 46

II-2-1-3 L'avis d'appel d'offres..... 48

II-2-2 Lancement de l'appel d'offres ou de la consultation restreinte..... 49

II-3 Tests de contrôle interne et analyse des risques..... 49

II-3-1 Prise de connaissance détaillée Contrôle interne (CI) des achats du CESAG..... 49

II-3-2 Le questionnaire du contrôle interne (QCI)..... 49

II-3-3 La grille de séparation des tâches..... 50

II-3-4 Contrôle de l'application permanente des procédures..... 53

II-4 Les forces et faiblesses des procédures du CESAG..... 55

II-4-1 Les forces des procédures :..... 57

II-4-2 Les points faibles des procédures..... 59

CHAPITRE III - Recommandations..... 62

Conclusion..... 63

CONCLUSION GENERALE..... 64

BIBLIOGRAPHIE..... 66

ANNEXE 1..... 68

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CONTEXTE GENERAL

A l'orée du 3ème millénaire, l'entreprise se trouve, avec ses forces, ses faiblesses, son marché, ses traditions et ses valeurs, confrontée à une accélération de la mondialisation des économies. La mondialisation préconise l'ouverture des marchés et entraîne pour les entreprises, comme pour les nations, une concurrence accrue.

En effet, les organisations quelle que soit leur taille ou leur domaine d'activité sont confrontées à un ensemble de risques internes et externes dont la survenance entraverait la réalisation des objectifs et mettrait ainsi en cause la pérennité de l'entreprise. La gestion et la maîtrise des risques deviennent ainsi des gages de survie. L'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances des entreprises (privées et publiques) ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces; la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles des entreprises.

Il devient alors impérieux de mettre en place un système de contrôle qui regrouperait tous les aspects de la gestion. A cet effet, les actionnaires soucieux de la rentabilité de leurs investissements mis à la disposition de l'entreprise, commanditent des missions d'audit financier et d'audit de gestion pour garantir leur confiance en disposant d'informations fiables sur les procédures administratives, comptables et financières. Ces audits permettent de faire ressortir des irrégularités et d'améliorer la performance financière de l'entreprise.

L'amélioration de cette performance dépend de la qualité des relations que l'entreprise entretient avec son environnement. Parmi ces relations, celles que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs est fondamentale et constitue un important critère de performance. C'est en raison de cette importance que nous avons choisi comme thème de notre mémoire : « Audit des procédures du cycle achats/fournisseurs du CESAG ».

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une Institution de formation à vocation régionale. Malgré l'environnement fortement concurrentiel dans lequel il opère, le Centre demeure leader dans le domaine de la formation dans la sous région.

Ses multiples activités rendent son fonctionnement complexe et expliquent la diversité de ses besoins en achats. L'importance de ces derniers explique la part du budget de dépenses qui leur est consacrée. En effet, selon la situation des bons de commandes faite au cours de l'exercice 2007, les achats effectués par le CESAG pour les fournitures stockables et non stockables, sont évalués à un coût global de 112 773 150 CFA. Ce chiffre révèle bien que le Centre se trouve dans une situation de cycle d'achats réguliers.

Malgré la régularité et l'importance de ces achats dans le budget du CESAG, on constate malheureusement une absence régulière des audits pouvant permettre l'amélioration de ses performances économiques.

PROBLEMATIQUE

Le cycle des dépenses-achats qui regroupe les fonctions relatives aux achats, depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs, constitue une variable essentielle dans la gestion financière de l'entreprise. Cette importance du cycle des dépenses-achats explique la raison pour laquelle la fonction approvisionnement (1) a un impact sur le résultat de l'entreprise. Ainsi, les entreprises qui disposent des meilleures politiques d'approvisionnement réalisent généralement les meilleures performances, soit par la qualité, soit par le bénéfice. Cependant, si l'élaboration d'une bonne politique d'approvisionnement est une garantie de performance, son application rigoureuse et son adaptation aux exigences de l'environnement favorisent l'atteinte desdites performances. Au niveau du CESAG, les procédures qui existent datent de 2002. L'évolution des activités du Centre rend de plus en plus denses ses opérations d'achats. Cette densité qui rend plus complexes et difficiles les procédures d'approvisionnement nécessite une mise à jour desdites procédures et une adaptation à l'environnement. Malheureusement, la gestion des approvisionnements au CESAG est caractérisée par un certain nombre d'insuffisances :

- le manque d'une organisation fiable du processus d'exécution des achats;
- les dépenses sont effectuées sans aucune limite préfixée;

¹ L'approvisionnement constitue une chaîne qui commence depuis l'expression du besoin jusqu'à sa mise de consommation en passant par l'acquisition des produits, objet de l'expression du besoin, son acheminement et son stockage si nécessaire.

- le choix des fournisseurs est effectué sans une référence rigoureuse aux critères préalablement définis (qualité, prix, délai de livraison etc.);
- des commandes sont parfois passées sans une base stricte des besoins d'entreprise;
- les articles livrés ne font pas l'objet d'une commande.

Toutes ces insuffisances relevées sont dues à:

- un non formalisme des procédures ;
- une non application des procédures mises en place ;
- les possibilités de fraudes et de malversations au niveau des achats et acquisitions de biens.

Face à toutes ces insuffisances, la problématique de la gestion des approvisionnements repose principalement sur la fiabilité et l'efficacité des procédures, de même que leur adaptation à la structure en place et à l'environnement économique. Dans ces conditions, on est tenté de se demander si le processus d'approvisionnement du CESAG contribue réellement à sa performance. Autrement dit, comment le CESAG peut-il éviter les risques de perte dans le processus d'approvisionnement et faire face à la concurrence qui sévit dans son environnement ? Quelle est l'efficacité des procédures d'approvisionnement du CESAG ? Quelles sont les difficultés rencontrées dans leur application ?

La réponse à toutes ces questions nécessite des solutions adaptées pour corriger les différentes insuffisances relevées. Parmi ces solutions, l'audit des procédures apparaît entre autres comme une préoccupation essentielle. Dès lors, les procédures d'approvisionnement sont-elles adaptées aux exigences d'évolution des activités du CESAG ?

Plus spécifiquement, cette étude devra apporter des réponses à deux questions précises :

- Quelles sont les méthodes et procédures appliquées par le CESAG dans la gestion de ses approvisionnements ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de ces procédures d'approvisionnement ?

C'est pour apporter des réponses à ces différentes questions, que nous avons jugé important d'entreprendre cette étude portant sur le thème : « *audit des procédures du cycle achats/fournisseurs du CESAG* ».

Objectifs de l'étude

L'objectif de cette étude est d'évaluer les procédures d'approvisionnement du CESAG pour en dégager les forces et les faiblesses.

Pour atteindre cet objectif, nous passerons par les objectifs spécifiques suivants :

- Décrire les méthodes et les procédures appliquées par le CESAG pour ce cycle,
- Evaluer les procédures d'achats en vigueur,
- Faire des recommandations pour leur amélioration.

Justification et Intérêt du sujet.

Le choix de notre sujet se justifie par la nécessité d'actualiser périodiquement l'évaluation du contrôle interne lié aux activités du cycle achats du CESAG. Ce qui favoriserait à terme la maîtrise de la fonction achats et surtout des charges liées aux achats.

En effet, BOUVIER (1990 : 23) souligne que les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier. Pour réaliser ce profit en achetant mieux, il est nécessaire pour le CESAG d'initier des audits périodiques de son cycle A/F. Ces audits permettront au Centre de faire un contrôle rigoureux du processus des achats afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

Ainsi, l'intérêt de se pencher sur l'audit des procédures du cycle achats/fournisseurs du CESAG réside dans ces considérations. Précisément, cette étude s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la gestion des approvisionnements. Nous tenterons alors, et au vu des résultats, de permettre au CESAG de :

- revoir l'organisation, les méthodes et les procédures d'achat qu'il a mis en place en vue de se repositionner par rapport à ses objectifs dans ce domaine ;
- revoir son système de contrôle interne relatif aux fonctions achats et enfin de chercher à améliorer davantage ses outils de gestion en prélude à la compétition à venir.

Plan de l'étude.

Ce mémoire comprend deux grandes parties. La première aborde le cadre théorique de l'étude, tandis que la seconde présente le cadre empirique.

La première partie se décompose en trois chapitres. Au premier chapitre nous verrons les généralités sur les procédures d'achat. Le second chapitre traite des différentes étapes suivies par l'auditeur dans l'évaluation des procédures et le troisième chapitre est consacré à l'approche méthodologique de notre étude.

La seconde partie de ce mémoire comporte trois grands chapitres. Le premier chapitre traitera de la présentation du CESAG. Le second abordera l'évaluation des procédures du cycle achats tout en décrivant l'existant. Enfin une analyse sera faite afin de déceler les forces et les faiblesses des procédures mises en place et de proposer des recommandations.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'AUDIT DU CYCLE ACHATS**

Dans un environnement en constante évolution, l'entreprise ne doit pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information financière pour l'aider dans la prise de décisions. A cette fin, les procédures jouent un rôle important : elles contribuent à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels.

Cependant, certains dirigeants n'accordent pas beaucoup d'importance à l'élaboration des procédures à la création de leur entreprise. Ce n'est qu'après quelques périodes d'activités, que ceux-ci font appel à un cabinet d'audit pour sa mise en place. L'importance de ces procédures se fait sentir lorsque les dirigeants de telles entreprises se rendent compte que les profits générés par les services opérationnels auraient pu être plus satisfaisants si celles-ci existaient.

En effet, leur existence contribue à la réduction de la fraude, des détournements et des indélicatesses de tous genres. Il incombe au Conseil d'Administration et à la Direction Générale d'en garantir l'efficacité.

Dès lors il apparaît la nécessité de s'interroger sur l'adéquation des procédures mises en place et de s'assurer que toutes les mesures nécessaires ont été prises afin de créer un environnement de contrôle optimal.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la notion des procédures. Pour lever certaines confusions faites sur celles-ci, nous avons jugé bon de consacrer le premier chapitre de notre étude aux notions de procédures.

Nous aborderons dans le second chapitre, la démarche suivie par l'auditeur dans l'évaluation des procédures et dans le troisième chapitre, l'approche méthodologique de notre étude.

CHAPITRE I : NOTIONS FONDAMENTALES D'AUDIT ET DE PROCEDURES

Dans ce chapitre, nous nous chargerons de rappeler la notion sur les procédures dans un premier temps et dans un second temps, du rôle de l'auditeur dans l'élaboration des procédures

Les procédures constituent une formalisation de toutes les opérations exécutées au sein d'une entreprise. La position centrale qu'occupe le contrôle interne dans le pilotage des activités des organisations, exige que les procédures soient autant que possible maîtrisées par tous les membres de l'organisation et adaptées à l'organisation pour laquelle elles ont été conçues.

L'évaluation des procédures permet à cet effet d'apprécier leur qualité et le cas échéant de les renforcer.

I-1 Notion sur les procédures

L'efficacité de la mise en place d'un contrôle interne est liée entre autres à l'existence d'un manuel de procédures administratives et comptables. C'est pourquoi l'un des objectifs de l'audit porte sur l'évaluation des procédures. La présente section vise à mettre en évidence les objectifs et l'importance de ces procédures dans le succès des activités d'une entreprise.

I-1-1 Définition

Les procédures constituent la formalisation de la mise en ordre du savoir-faire individuel et collectif. Pour A. Henry et Monkam-Daverat (2000 :16), « une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ». En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble d'usages codifiés à suivre dans certaines circonstances.

Ces usages varient selon les différentes fonctions de l'entreprise. C'est ainsi que pour A.Henry et Monkam-Daverat (2000 : 17), « la procédure de facturation conduit à rechercher la fiche client, à éditer la facture, à la faire viser, à l'enregistrer et à l'expédier ». Il convient

de souligner que les différentes tâches que prévoient les procédures constituent une suite logique d'opérations, obéissant à des règles données.

Pour être opérationnelles, les procédures doivent être, selon A. Henry et Mokam-Daverat (2000 : 58) :

- d'un accès rapide, et donc claires ;
- d'une lecture courante, et donc concrètes ;
- d'un contenu explicite, et donc précises ;
- continûment mises à jour, et donc réalistes.

De ce fait, les procédures visent à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Elles servent à expliciter les enchaînements des opérations, à détailler les actions qu'elles réalisent ensembles.

I-1-2 Les Objectifs des procédures

Selon LEMANT (95 :195), l'un des objectifs des procédures est d'explicitier dans un langage directement accessible, qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment et à quelle fin ? .

Le processus se découpe en tâches ou opérations successives qui sont à leur tour dissociables en gestes successifs. Ces différentes opérations sont consignées dans des documents écrits pour servir d'aide mémoire aux acteurs chargés de mettre en œuvre lesdites procédures. L'importance d'un tel support documentaire est d'éviter les erreurs qui seraient liées aux défaillances humaines telles que l'oubli, l'improvisation, etc.

Suivant les types d'entreprises et leurs activités, les procédures d'acquisition des biens et services, sont consignées dans les manuels ou cahiers de clauses administratives et comptables selon le cas.

Les procédures visent également d'autres objectifs, à savoir :

- Un aide-mémoire individuel ;
- Un cadre de conduite ;
- Un outil de formation du personnel ;
- Un instrument de décentralisation ;
- Une piste de l'auditeur.

I-1-3 L'Importance des procédures

Les procédures bien rédigées et bien appliquées ont une importance capitale pour :

- le dispositif du contrôle interne de l'entreprise ;
- l'utilisateur ;
- l'auditeur.

I-1-3-1 Importance des procédures pour le dispositif du contrôle interne

En tant qu'élément constitutif du dispositif de contrôle interne de l'entreprise, les procédures d'un système de contrôle formalisé constituent les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offrent ainsi une sécurité dans le dispositif en question. Ainsi, toute mission d'audit, quelle soit interne ou externe nécessite une révision des procédures dans le but de s'assurer de l'efficacité du système de contrôle.

I-1-3-2 Importance des procédures pour l'utilisateur

L'utilisateur en s'appropriant des procédures, gagne une idée plus claire du fonctionnement et une parfaite maîtrise de l'organisation de son service. En d'autres termes, tout nouveau employé peut s'en servir sans oser se renseigner auprès de son chef hiérarchique, des tâches qu'il doit exécuter chaque jour.

I-1-3-3 Importance des procédures pour l'auditeur

Les procédures constituent le référentiel sur lequel l'auditeur s'appuie pour mener ses travaux d'investigations. Selon M. Sow (2003 :124), « on contrôle toujours sur la base de quelque chose. Un contrôle ne se fait pas ex-nihilo ». Ainsi, l'existence des procédures permet aux auditeurs d'avoir une meilleure et rapide prise de connaissance du système de contrôle interne mis en place par la Direction Générale.

Une procédure régulière mise à jour et appliquée, constitue une présomption favorable de l'existence d'un système de contrôle interne efficace. Une telle appréciation peut amener les commissaires aux comptes à formuler une opinion sur la fiabilité et la sincérité des comptes.

I-1-4 Le concept d'audit des procédures

La présence d'un manuel de procédures appuie l'auditeur qui, à défaut serait obligé de les décrire. Elle facilite la méthodologie d'audit et présente, si les procédures sont fiables et bien appliquées des garanties nécessaires pour un processus, pour une fonction. En examinant les procédures, l'auditeur prend facilement connaissance des règles et des méthodes de gestion qui sont appliquées.

Une amélioration constante des méthodes de travail est devenue une nécessité compte tenu de l'évolution des techniques et de celle des conditions de marchés. Un audit permanent des procédures permet de juger de leur efficacité et leur bonne application et de procéder à une mise à jour si nécessaire.

L'audit des procédures peut alors être défini comme étant un diagnostic ou un examen mené par un professionnel, des processus, règles et méthodes de gestion en vue d'évaluer les garanties et les risques et de faire des recommandations et propositions de solutions.

Il y a cinq objectifs généraux ² que chaque système comptable doit atteindre :

1. L'autorisation
2. l'enregistrement
3. la protection
4. le rapprochement
5. l'évaluation

Les trois premiers fixent la hiérarchie dans le système, les responsabilités quant à l'exécution des opérations diverses. Le quatrième crée un lien entre le système de responsabilité établi entre les trois et le cinquième objectif, l'appréciation, l'évaluation qui permet la détection des erreurs et des irrégularités. Pour faciliter l'évaluation d'un système, les objectifs généraux ont été traduits en objectifs spécifiques se rapportant aux divers secteurs d'activités des entreprises.

Cette appréciation et évaluation aboutissent à des suggestion et recommandations faites dans un rapport soumis et proposé par l'auditeur aux dirigeants qui ont commandité la mission d'audit.

² EWOLO A M (1995)

CHAPITRE II : L'AUDIT DES PROCEDURES DU CYCLE ACHATS-FOURNISSEURS

L'importance de la fonction achats et les tâches qui y sont assumées sont telles que certaines sociétés disposent de structures qui s'occupent uniquement des achats, communément appelées Approvisionnement. Celles-ci sont érigées soit en direction, soit en département suivant la taille de l'entreprise et l'importance des approvisionnements. Le service approvisionnement est responsable normalement de tous les contacts avec l'extérieur pouvant aboutir à un contrat entre l'entreprise et ses partenaires extérieurs en matière d'achat.

L'objet de ce chapitre est d'analyser les procédures liées au cycle d'achat ainsi que la méthodologie de son audit. Avant d'aborder les différentes étapes relatives à un processus d'approvisionnement, nous allons rappeler les objectifs de la fonction approvisionnement.

II-1- Les objectifs de la fonction approvisionnement

Le service approvisionnement est responsable normalement de tous les contacts avec l'extérieur pouvant aboutir à un contrat entre l'entreprise et ses partenaires extérieurs en matière d'achat.

L'objectif de la fonction achats est de répondre aux besoins de l'entreprise dans les meilleures conditions, c'est à dire au moindre coût et à juste temps entre autres.

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

- Expression des besoins (demande d'achat),
- Passation de la commande,
- Réception des articles,
- Stockage ou mise en consommation,
- Réception de la facture,
- Traitement de la facture et comptabilisation,
- Paiement de la facture et comptabilisation du paiement.

II-2- Les procédures liées aux différents types d'approvisionnement

Les approvisionnements se font soit par commande, soit par appel d'offres.

II-2-1- Les achats par commande (consultation restreinte)

Les achats par commande constituent l'un des cas d'achat les plus fréquents.

II-2-2- Les principes d'achats

Selon BOUVIER (1990 : 27), trois principes sont à respecter par l'acheteur à savoir :

- L'attitude de l'acheteur : chaque agent du service achat doit se comporter comme un prestataire de service. Les bénéficiaires s'en passeront s'il est mauvais.
- Respect de la déontologie : les acheteurs sont normalement les principaux interlocuteurs des fournisseurs. Ils doivent se comporter comme tels pour mieux vendre l'image de l'organisation.
- Acheter à la meilleure valeur: le service achat n'a d'utilité que d'acheter à la meilleure valeur. Cette dernière est le rapport entre le prix d'un élément et sa possibilité de remplir correctement la spécification de performance selon BOUVIER (1990 : 27). On en déduit que la valeur d'un produit ne baisse pas quand on en diminue le prix.

Respectant ces principes, l'acheteur a différentes méthodes et procédures d'achat.

II-3- Les procédures d'achat par commande

II-3-1- L'initiation de la dépense

La dépense est tirée du budget initialement adopté en conseil d'administration. Le support utilisé est la Demande d'Achat (DA). Elle est établie à partir d'un imprimé standard et pré numéroté, signé par les utilisateurs en quatre exemplaires.

- la première copie est destinée à l'acheteur pour établissement de la commande,
- la deuxième est envoyée au fournisseur pour préparer la facture pro forma,
- la troisième est destinée à la comptabilité pour rapprochement,

- la quatrième reste dans la souche pour le demandeur qui en est le premier signataire avant de l'envoyer aux acheteurs pour prospection auprès des fournisseurs.

L'imprimé de la DA comprend : le numéro de la DA, le nom du service utilisateur, la nature du besoin, les visas ou signatures des personnes habilitées, la date.

II-3-2- Le choix du fournisseur

Ce choix dépend du montant et de la nature de la dépense. Pour les petits montants, les acheteurs procèdent par achat direct. Le document justificatif est la DA, la facture et le bordereau de livraison.

Quand aux achats de valeur moyenne (le seuil est défini dans le manuel de procédures), ils sont faits par consultation restreinte. Une commission de marché d'entreprise procède au dépouillement des offres faites par les fournisseurs consultés.

Des critères de choix du fournisseur sont définis à l'avance. Un fournisseur est choisi, un procès verbal de dépouillement est établi par la commission. Il permet de lancer la commande, selon DELVAILLE (1990 : 68).

II-3-3- La commande

La passation de la commande est l'acte par lequel l'entreprise s'engage à acheter un produit, un service ou à faire des travaux, selon AZAÏS-VELY (1998 :99). On utilise le Bon de Commande (BC).

Le BC est un document pré numéroté. Il est établi par les acheteurs en quatre exemplaires :

- la première copie est destinée à l'acheteur pour suivi commande;
- la deuxième est envoyée au fournisseur pour préparer la livraison;
- la troisième est destinée à la comptabilité pour rapprochement avec la DA et le bordereau de réception (BR) ou le bordereau de livraison (BL) selon le cas;
- la quatrième reste dans la souche.

II-3-4- La réception des articles ou livraison

La réception des articles est faite par le service réception (magasinier ou chef de service gestion des stocks) disposant d'un exemplaire de bon de commande (BC) permettant d'effectuer le contrôle de conformité (en quantité et en qualité, délais de livraison,

emballages etc.), avec les termes de la commande. La réception est faite en présence d'une commission composée du demandeur, de l'acheteur, d'un spécialiste si nécessaire pour la vérification de la qualité, du réceptionnaire, selon BOUVIER (1990 : 74).

La réception ou livraison se traduit par un procès verbal de réception (PVR). Le document de support est le PVR en cas de consultation restreinte ou le BR pour les achats directs.

Le PVR est signé par tous les membres de la dite commission.

II-3-5- La facturation

Selon BRUEL (1998 :122), elle consiste à présenter un document (la facture) traduisant en terme monétaire la valeur du produit livré. La facturation et le BC doivent être conformes en valeur et quantité.

Elle est établie par le fournisseur en quatre exemplaires. Le fournisseur la dépose au courrier pour acheminement à la comptabilité. Le service courrier appose sur une copie la mention « original » et sur les autres copies la mention « copie », la comptabilité la rapproche au PVR ou BR.

II-3-6- Comptabilisation de la facture

A partir de la facture visée pour le paiement, la comptabilité compare le BC au PVR ou au BR. Ensuite elle rapproche le BC à la facture. Ce contrôle est qualitatif et quantitatif.

La comptabilité doit effectuer un contrôle arithmétique. Tout écart est signalé aux acheteurs pour rectification avant paiement.

En cas de concordance entre tous les documents, la comptabilité appose la mention « Bon à Payer » sur la copie originale de la facture et l'envoie à la trésorerie ou à la caisse pour paiement, selon J.B. DIENE (2007 : 14).

II-3-7- Le paiement

Le paiement se fait sur la base du BC, du PVR, et de la facture portant la mention « Bon à Payer ». Selon SAMBE & DIALLO (2003 :396) Le paiement de la facture se fait par chèque ou par bon de caisse, respectivement par le Trésorier et le Caissier. Le titre de paiement est signé en deux étapes, première signature autorisée et deuxième signature autorisée suivant les montants. Il en sera de même pour les souches de chèques.

Une fois la facture payée, la facture et / ou le bon de caisse sont envoyés à la comptabilité pour enregistrement. Ce dernier enregistrement constate le règlement de la dette du fournisseur.

La liasse de l'original des pièces justificatives de l'achat est archivée à la comptabilité.

Cependant, quelque soit la qualité du manuel de procédures et des méthodes, les effets escomptés ne seront atteints que lorsque s'y exerce une supervision.

II-4 Les achats par Appel d'Offres

Les appels d'offres constituent un autre moyen utilisé par les organisations en vue de bénéficier d'un meilleur rapport qualité/prix lors de leurs opérations d'achat. Cette procédure d'achat sera analysée dans ce travail au travers de ses objectifs, des conditions pour garantir sa qualité et des différentes étapes de sa mise en œuvre.

II-4-1 Objectifs et qualité de l'appel d'offres

Le but de l'appel d'offres (AO) est d'obtenir le meilleur prix, grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace (LEGOUGE 1998). L'appel d'offres permet à l'entreprise de sélectionner le fournisseur offrant les meilleures propositions tant au niveau technique que financier. Ainsi, l'AO devrait constituer la méthode fondamentale d'achat dans la mesure où l'entité vise dans la plupart des cas à faire des acquisitions dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai.

Pour atteindre son but, l'AO doit respecter un certain nombre de conditions. Ces conditions qui assurent la qualité de l'opération d'appel d'offres sont essentiellement de quatre types :

- Les offres des fournisseurs doivent se faire par écrit pour garantir un choix non biaisé du meilleur fournisseur.
- L'acheteur doit recevoir un nombre suffisant de réponses sérieuses, au moins trois, de la part de fournisseurs dont l'expérience et le savoir faire dans le domaine de l'offre sont prouvés.
- L'appréciation des offres par l'acheteur doit être faite à partir des mêmes critères préalablement définis pour assurer l'égalité de traitement des dossiers.
- Les informations données sur l'offre aux fournisseurs doivent être identiques pour tous.

Ces conditions permettent d'atteindre le but visé par l'appel d'offres qui lui même peut être ouvert ou restreint. Ces conditions ne peuvent être satisfaites que pour deux des trois types d'appel d'offres développés ci-dessous.

II-4-2 Types d'appel d'offres

Il existe trois types d'appel d'offres :

- l'appel d'offres verbal ;
- l'appel d'offres sur performance ou restreint ;
- l'appel d'offres classique.

Les appels d'offres diffèrent par le nombre de fournisseurs consultés et par la façon de le faire. Le tableau 1 permet de résumer les caractéristiques de ces appels d'offres.

II-4-3 Tableau n° 1: Quelques caractéristiques des types d'AO

Type d'appel d'offres (AO)	Caractéristiques
AO verbal	<ul style="list-style-type: none"> - Exceptionnellement utilisé pour des cas urgents. - Nombre d'appel verbal limité. - Délai court ne permettant pas la rédaction et le dépouillement de consultation. - Absence des fournisseurs lors du choix.
AO restreint ou sur Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre limité de fournisseurs préalablement connus. - Produits exigeant une spécification. - Délais modérés - Efforts modérés. - Fournisseur propose le contenu de la prestation permettant de satisfaire le besoin ou d'atteindre le résultat.
AO classique	<ul style="list-style-type: none"> - Offres acceptées de tous les fournisseurs. - Délais longs. - Gros efforts. - L'acheteur donne des informations identiques

Source : Inspiré de BOUVIER (1990), LEGOUCHE (1998) , TRAORE (2000) .

Les conditions de qualité d'appel d'offres ne peuvent être entièrement respectées que dans les cas d'AO sur performance et d'AO classique.

L'appel d'offres verbal ne garantit pas une mise en compétition loyale des fournisseurs à moins que les acheteurs ne fassent preuve de probité morale et d'impartialité incontestables.

Après la présentation des conditions de qualité et des différents types d'AO, nous abordons enfin le déroulement de la procédure de mise en œuvre d'un AO susceptible d'aboutir à la satisfaction effective du besoin d'achat exprimé par l'entreprise.

II-4-4 Principales étapes de la mise en œuvre de l'AO

Les étapes qui seront présentées ici concernent la procédure de mise en œuvre de l'AO classique qui est la même que dans le cas où les fournisseurs sont déjà connus. Cette procédure est essentiellement composée de trois étapes : la rédaction de l'appel d'offres, la mise à disposition des cahiers de charge, le dépouillement et le choix du/des fournisseur (s).

A- Rédaction de l'appel d'offres

La procédure d'un appel d'offres débute par la rédaction d'un document précisant les différentes conditions nécessaires à l'achat. Il s'agit précisément d'un cahier de charges rédigé généralement par le service acheteur ou un consultant spécialiste du domaine du matériel acheté. Confectionné sur la base de la demande du service utilisateur, le cahier de charges précise les termes de référence, définit les clauses générales et les clauses particulières du marché. En dehors de ces informations, le cahier de charges fixe la date limite de soumission et l'heure au delà de laquelle les soumissions ne peuvent être acceptées.

Il convient de souligner que le descriptif du cahier de charges rédigé par l'acheteur ou le consultant doit être accepté par l'utilisateur. Il doit être clair, précis et le plus complet possible pour éviter de donner des informations erronées aux souscripteurs.

Le cahier de charges doit être ensuite mis à la disposition des fournisseurs mais auparavant, il convient de faire une publicité, c'est-à-dire procéder au lancement de l'appel d'offres. A cet effet, LEGOUGE (1998 : 94) fait remarquer que les acheteurs sont tenus de faire connaître très largement leurs besoins d'approvisionnement aux fournisseurs susceptibles d'être intéressés en vue de susciter des offres performantes. Cette publicité doit paraître partout où les fournisseurs potentiels peuvent la voir. Les fournisseurs connus capables de répondre aux besoins peuvent être avertis par courrier.

B- Mise à disposition des cahiers de charges et réception des offres

Après le lancement de l'appel d'offres, la mise à disposition des cahiers de charges et la réception des offres des fournisseurs intéressés constituent la deuxième grande étape de la procédure d'appel d'offres. La mise en œuvre de cette étape dans le cadre des consultations restreintes, conduit le service acheteur ou tout autre service désigné à rassembler tous les documents nécessaires et à les adresser aux fournisseurs sous plis identiques et au même moment. Ceci permettra d'accorder le même délai à tous les souscripteurs. Il est accordé un temps suffisamment long aux souscripteurs pour qu'ils aient le temps d'étudier et de proposer leur offre. Le gestionnaire des offres reçoit les réponses au fur et à mesure qu'elles arrivent. Afin de garantir la confidentialité des offres, BOUVIER, 1990 souligne que l'enveloppe contenant l'offre doit être scellée et porter une marque qui permet de la distinguer d'un courrier ordinaire.

L'offre reçue est conservée jusqu'à échéance. Après la date et l'heure limites de dépôt des souscriptions, il est procédé au dépouillement des offres après que le gestionnaire les ait remises aux acheteurs (ou selon un programme déjà défini dans le dossier d'appel d'offres).

C- Dépouillement des AO et choix du fournisseur.

Le dépouillement et l'attribution du marché au (x) fournisseur (s) constituent la dernière étape du processus d'appel d'offres. Avant cette étape, il est procédé à l'ouverture publique des offres. Celle-ci se fait en séance publique en présence des soumissionnaires qui désirent y participer. Après l'ouverture des offres, il est créé une commission chargée d'examiner les offres en détail. (DIENE 2007). Cette commission de dépouillement procède à l'examen des offres sur la base d'une méthodologie d'évaluation et de sélection bien définie. L'évaluation porte sur les aspects qualitatifs (offre technique) et financiers (offre financière).

Pour l'aspect qualitatif, l'analyse consiste à vérifier la conformité des offres aux spécifications indiquées dans les cahiers de charges. Si le premier test est réussi, on apprécie ensuite la qualité de ces offres par rapport aux critères d'évaluation prédéfinis. Pour l'aspect économique et financier, l'acheteur doit identifier les coûts induits et ne pas se fier aux coûts d'acquisition.

Pour faire le choix du fournisseur, on fait la synthèse des analyses qualitative et financière afin de faire ressortir le meilleur rapport prix / qualité. Au terme du processus, on choisit le fournisseur le mieux disant dont l'offre présente des garanties de qualité satisfaisantes.

Le procès verbal de la commission qui a procédé au choix du (des) fournisseur(s) est transmis pour approbation aux responsables de l'entité acheteuse. Le procès verbal approuvé permet d'avertir ce (s) fournisseur(s) définitivement retenu. Les autres fournisseurs non retenus sont avertis par courrier avec généralement une indication des raisons du rejet de leurs offres.

Après l'adjudication, les étapes suivantes relatives à la livraison des approvisionnements, la facturation, l'enregistrement et le règlement du fournisseur se font comme dans le cas d'un achat par commande que nous avons déjà présenté.

D- Conclusion

La maîtrise des différents dispositifs du contrôle interne n'est possible que lorsqu'il y a à chaque niveau de responsabilité une coordination des activités. Cette coordination est assurée par chaque responsable dans toute la structure de l'entité.

La supervision qui est donc l'affaire de chaque responsabilité à quelque niveau que ce soit, doit permettre d'éviter la répétition des erreurs, le blocage de l'activité et le manque de cohérence.

Pour assurer l'adaptation de ces différents dispositifs aux exigences de sécurité des actifs et de la croissance de la rentabilité, des audits sont menés en suivant une bonne démarche rigoureuse.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DU CYCLE ACHATS/FOURNISSEURS

L'audit interne permet la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Les objectifs des auditeurs internes sont dans le cadre de cette révision périodique de vérifier si les procédures en place comportent des sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles. La présente section vise à présenter ladite démarche.

III-1- Elaboration du modèle d'analyse

III-1-1- Prise de connaissance de l'entreprise

La phase de connaissance de l'entreprise constitue une phase très importante, dans la mesure où l'auditeur doit avoir des informations précises sur l'organisation de l'entreprise, son activité, etc. pour mieux conduire sa mission. Pour cela nous allons utiliser les techniques suivantes pour atteindre cet objectif :

- les entretiens avec quelques responsables du service audité ;
- l'analyse documentaire consiste à prendre connaissance des rapports des auditeurs si aucun problème de confidentialité ne se pose (DAYAN, volume 1, 1999).

Ces deux outils nous permettront d'avoir une meilleure compréhension des procédures d'approvisionnement définies par le CESAG.

III-1-2- Evaluation des procédures

La deuxième phase comporte bien les différentes étapes que l'auditeur doit suivre pour évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place. Ces étapes sont :

III-1-2-1 Prise de connaissance des procédures

Dans cette étape, l'auditeur cherchera à prendre connaissance des procédures appliquées par l'entreprise, d'opérer un diagnostic sur ces procédures. Ainsi, il devrait utiliser si possible les documents techniques suivants :

- le manuel de procédures ;
- le diagramme de circulation ;
- la description narrative ;
- et des tests de conformité.

(BENEDICT & KERAVEL, 1996 ; CNCC, 1992 ; BURNER, 1991)

III-1-2-2 Evaluation préliminaire des procédures

L'objectif de cette étape est pour tout auditeur, de s'assurer de la pertinence et de la fiabilité du dispositif du contrôle interne mis en place afin de déceler les forces théoriques et les faiblesses dues à la conception du système (IFAC 1996 in MIKOL, 1999). Pour cela, nous allons utiliser les techniques suivantes :

- le questionnaire de contrôle interne (cf. annexe).
- la grille d'analyse des tâches (cf. annexe).

III-1-2-3 Le contrôle de fonctionnement du système

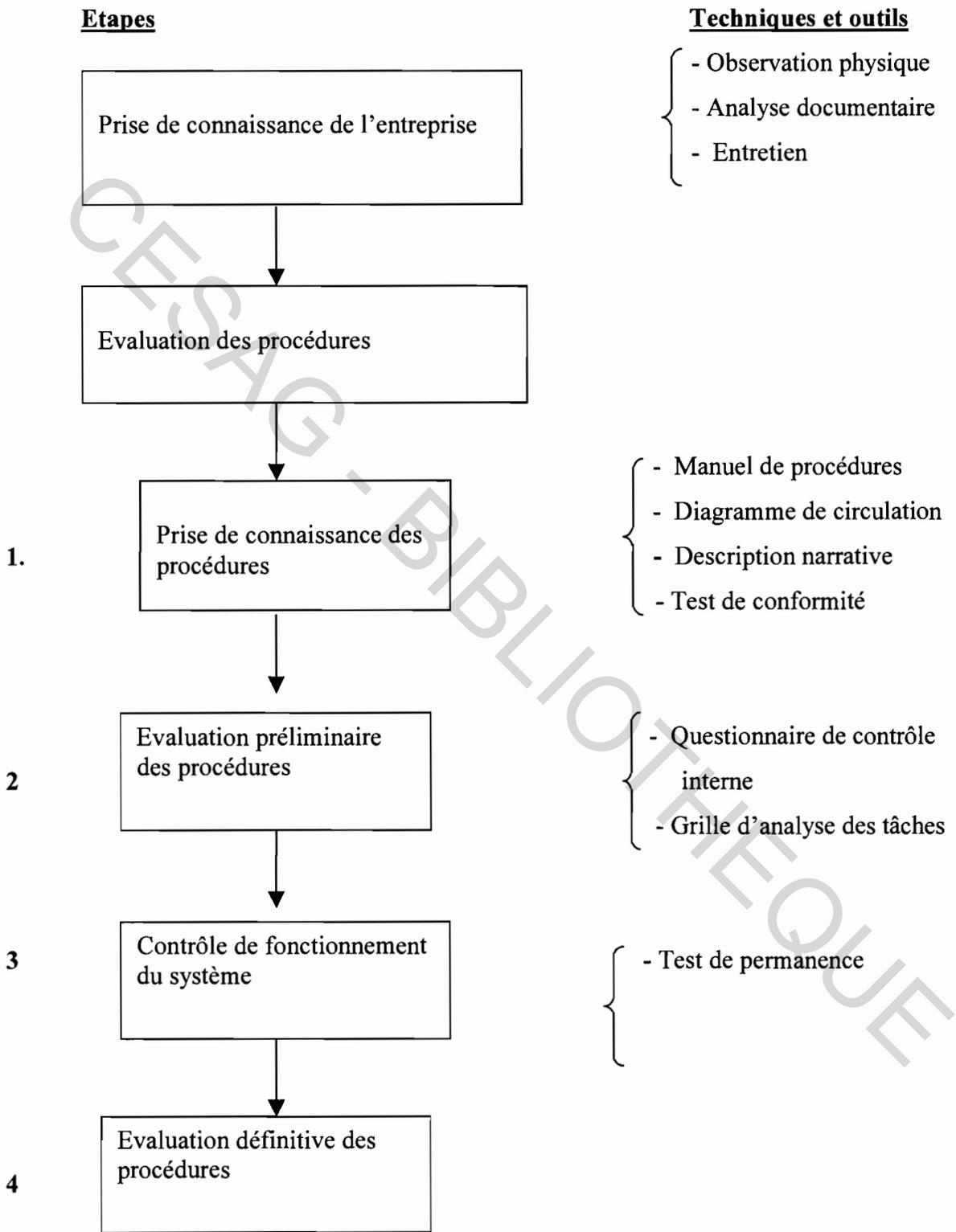
L'objectif principal de cette étape est de s'assurer que les forces décelées lors de l'étape précédente sont bien appliquées selon MIKOL (1999 : 150). Ainsi, nous allons vérifier à l'aide des tests de permanence, l'existence de ces points forts.

III-1-2-4 L'évaluation définitive des procédures

Dans cette étape, l'auditeur, à l'aide des tests de permanence, fera une évaluation définitive du contrôle interne. En plus des faiblesses de conceptions déterminées lors de l'évaluation préliminaire, il déterminera les points forts appliqués et les faiblesses d'application du système pour établir son document de synthèse.

Ces différentes étapes qui fondent notre démarche méthodologique, sont résumées dans la figure n°1.

Figure n° 1 : Modèle d'analyse retenu pour la présente étude



source : nous même

III-2- Les techniques de collectes de données

L'auditeur dans son évaluation des procédures, dispose de plusieurs outils pour mener à bien son travail sur le terrain.

Le choix de notre modèle d'analyse, nous a conduit à adopter une méthodologie d'approche qui va non seulement préciser la procédure d'échantillonnage, les outils de collecte de données mais aussi la méthode d'analyse des résultats.

III-2-1 Procédure d'échantillonnage

Pour s'assurer de la fiabilité des procédures d'achats fournisseurs, nous avons collecté des informations essentiellement auprès des Services Généraux. Ce Service est assez représentatif dans la mesure où tous les achats sont centralisés. La collecte des données a été faite par la recherche des pièces probantes pour valider les différents tests, et par l'administration directe des questionnaires.

III-2- 2 Les outils de collecte de données

Le choix des outils de collecte de données a été bâti en fonction des objectifs visés au cours des différentes étapes de notre modèle d'analyse.

III-2-3 L'analyse documentaire

Nous avons consulté le manuel de procédures de gestion budgétaire, le manuel de procédures d'achats sur commande, le manuel de procédures d'achats par appel d'offres et consultation restreinte. Nous avons également consulté le rapport d'activité de 2006, et des rapports sur le contrôle interne de certains exercices antérieurs.

III-2-4 Les questionnaires de contrôle interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne a été élaboré, il a été essentiellement constitué de questions fermées et conçues de telle sorte que les réponses aux différentes questions se font par « oui » ou par « non », (COMBES & al, 1997 ; BURNER ; 1991).

III-2-5 La grille d'analyse des tâches

Nous avons élaboré une grille d'analyse des tâches liées à la fonction achats. Des entretiens avec les différentes personnes intervenant dans ce cycle ont permis de remplir cette grille.

III-2-6 l'observation physique

Elle a consisté à des opérations d'achat d'ordinateurs et de fournitures de bureau, afin de mieux observer la mise en œuvre de toutes les diligences prescrites à chaque étape de la procédure d'achat, ou à faire des simulations des différentes opérations d'achat de fournitures de bureau et d'ordinateurs afin de les décrire, et d'en vérifier l'existence et le fonctionnement.

III-2-7 L'analyse des données

Les données obtenues à partir des différents outils de collecte seront traitées pour obtenir des résultats (forces / faiblesses).

En ce qui concernent les forces, nous montrerons en quoi constituent-elles des forces pour le CESAG. Quant aux faiblesses, nous allons donner les conséquences et montrer l'impact de ces faiblesses.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Il ressort de cette partie que pour répondre aux normes de qualité, à des obligations légales, les organisations formalisent de plus en plus leurs procédures.

La formalisation des procédures est devenue une préoccupation et une nécessité pour les chefs d'entreprise. La responsabilité de ceux-ci est d'amener leur personnel à se référer aux procédures mises en place pour pouvoir atteindre les objectifs du contrôle interne.

Le rôle des procédures n'est pas de sanctionner, mais de créer des conditions dans lesquelles les fraudes, les erreurs, les négligences et les détournements en deviennent l'exception. La confiance inspirée par la probité et l'ancienneté des membres du personnel ne doit pas inciter le chef d'entreprise à alléger les procédures du contrôle interne.

L'auditeur interne ne fera que jouer un rôle actif dans l'élaboration des procédures. Il doit surtout éviter d'être juge et partie.

Une fois que les procédures sont formalisées, l'auditeur aura une base sur laquelle il pourra s'appuyer pour apprécier le contrôle interne. Il doit aussi les évaluer et s'assurer qu'elles sont efficaces et correctement appliquées.

L'absence de procédures écrites, rend l'audit difficile. De même en l'absence de contrôles effectifs, les procédures risquent de devenir inefficaces.

La rédaction des procédures n'est pas facile et leur mise en place demande la collaboration des chefs opérationnels et surtout de la Direction Générale.

Dans un contexte de véritable guerre commerciale et d'augmentation des risques dans l'économie, l'entreprise doit disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : AUDIT DU CYCLE
ACHATS DU CESAG**

Ce contexte difficile contraint les dirigeants d'entreprise à s'interroger sur l'organisation de leur système de contrôle interne. C'est ainsi que pour Coopers & Lybrand (2000 :13), « il n'est pas étonnant que se manifeste une demande croissante pour des systèmes de contrôle interne plus performants et pour des outils permettant une évaluation objective de l'efficacité des systèmes existants ».

Dans cette deuxième partie, nous allons appliquer la démarche de l'évaluation des procédures au CESAG. Cette évaluation se fera sur la base de notre modèle d'analyse.

Ainsi, nous avons décidé de consacrer le premier chapitre de notre étude pratique à la présentation du CESAG.

Le chapitre deuxième abordera le cadre pratique de l'évaluation des procédures du CESAG.

Le troisième chapitre traitera l'analyse et les recommandations afin d'améliorer le système mis en place par la Direction Générale (DG).

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CESAG

Ce premier chapitre de la deuxième partie de notre étude est consacré à la description de l'existant. La première section présente le CESAG à travers sa mission, ses structures et son organisation. La deuxième section traite du manuel de procédures élaboré et mis en œuvre dans l'institution.

I-1 Présentation générale du CESAG

La présentation du CESAG sera faite au travers de son historique, ses missions, ses activités et sa logistique.

I-1-1 Historique

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une Institution post-universitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion.

Il a été créé en application d'une décision prise par les Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique (CEAO) à la Conférence de Bamako en 1978. L'objectif visé était de doter les pays membres d'une école communautaire capable de former des gestionnaires compétents tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain. Ainsi, le CESAG entre en activité en 1985 et s'est très tôt imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au Sud Sahara.

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en Novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Depuis lors, le CESAG s'est engagé dans un processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux besoins et attentes de ses partenaires et clients.

I-1-2 Missions

La mission du CESAG est de :

- former des cadres des entreprises privées et publiques, de l'administration et d'organisations diverses avec une vision régionale et africaine, être une Institution post-universitaire et complémentaire des Institutions existantes, perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;
- former des formateurs pour les Institutions de formation en gestion de la région ;
- être un Centre Africain d'informations et de recherche appliquée dans des domaines de la gestion, axé sur les priorités de la sous-région ;
- fournir des services de consultations et de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses, et des services de formations aux Institutions de formations.

I-1-3 Les activités du CESAG

Les activités du CESAG sont essentiellement de trois ordres :

- ❖ activités de formation ;
- ❖ activités de consultation ;
- ❖ activités de recherche.

I-1-4 La logistique d'appui du CESAG

Les différentes activités du CESAG notamment les formations se déroulent avec un important support logistique composé de :

- 26 Salles de cours avec une capacité totale d'accueil de 1500 étudiants;
- auditorium de 350 places avec matériel de traduction simultanée;
- laboratoires informatiques de 58 micro-ordinateurs;
- laboratoire de langues de 30 places ;
- résidences-hôtel de 64 chambres pour accueillir les séminaristes;
- salle des marchés-écoles pour permettre aux étudiants de suivre l'évolution des marchés financiers en temps réel;
- bibliothèque de 6758 ouvrages.

I-1-5 Organisation et fonctionnement du CESAG

Les différentes structures du CESAG sont les suivantes :

- Le Conseil d'Administration
- La Direction Générale
- Le Secrétariat Général
- La Direction des Etudes et de la Vie Etudiante
- La Direction Financière et Comptable
- Les Instituts

I-1-5-1 Le Conseil d'Administration

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

- les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres ;
- le programme annuel d'activités et les orientations du centre;
- le rapport annuel d'activités présenté par le Directeur Général ;
- l'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment, en matière

Administrative et financière ainsi que dans les domaines de la coopération entre le Centre et les organisations régionales et internationales ;

- les programmes de formation et le statut du personnel.

Il nomme et révoque le Directeur Général.

I-1-5-2 Les Directions

Le CESAG dispose de grandes directions à savoir la Direction Générale, les Organes Consultatifs, le Secrétariat Général, la Direction des Etudes et de la Vie Etudiante (DEVE), la Direction Financière et Comptable (DFC), les Instituts, le Projet Master Banque et Finance.

I-1-5-3 La Direction Générale (DG)

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

I-1-5-4 Le Secrétariat Général

Il est assuré par le Secrétaire Général et sont rattachés :

Les Directions, les Instituts, le Service des Ressources Humaines (SRH), les Services Généraux (SG), le Service de la Promotion et de la Communication (SPC).

I-1-5-5 La Direction Financière et Comptable (DFC)

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

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

I-1-5-6 La Direction des Etudes et de la Vie Etudiante (DEVE)

La DEVE a pour mission de :

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

La DEVE est subdivisée en quatre Sous Directions :

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

I-1-5-7 Les Instituts

Les activités de formation, de consultation et de recherche du CESAG sont assurées par un ensemble de quatre (4) Instituts. Il s'agit de :

ISMEO : L'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations (ISMEO)

ISCBF : Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

ILIF : Institut de Langues et d'Ingénierie de la Formation

ISMS : Institut Supérieur de Management de la Santé.

I-1-5-8 Le Projet Master Banque et Finance (PMBF)

Ce dernier est un projet autonome chargé de la formation du diplôme du mastère en Banque et Finance.

Soulignons que l'organigramme relatif à l'ensemble des Directions et Instituts est présenté en annexe 3.

I-2 Le manuel de procédures du CESAG

Pour le CESAG, le manuel constitue une série d'instructions standard destinées à décrire les principaux aspects de la vie de la société.

Il sert d'outils de gestion, de communication et de formation. Le manuel est diffusé et engage les responsabilités de toutes les directions.

C'est un rapport normalisé précisant la procédure principale, la nature de l'opération, la personne désignée pour remplir sa tâche, le moment, la description des tâches à accomplir. Les documents servant à matérialiser les tâches à accomplir sont annexés aux procédures.

Le manuel de procédures du CESAG est un outil dynamique capable de s'adapter aux modifications qui interviendront au cours de la vie.

La procédure d'achat du CESAG dont il est question ici a pour objectifs essentiels :

La définition d'un cadre permettant, de manière précise et claire, de relater les relations Contractuelles liant le CESAG à des tiers (fournisseurs).

La mise en place d'un système assurant une compétition entre les fournisseurs.

La réduction des coûts d'acquisition des biens et des services en minimisant les risques économiques, financiers (pertes) et juridiques (contentieux impliquant la responsabilité de la société pouvant conduire au paiement des dommages et intérêts).

La mise en place d'un système permettant aux dirigeants de mieux planifier leurs besoins.

Cette procédure couvre tout le circuit «achats-fournisseurs », c'est à dire de l'expression du besoin à la passation de commande ou du marché, la réception des biens ou services, la comptabilisation, le règlement et le classement.

Le CESAG a besoin d'outils performants de contrôle de sa politique d'achat. A cet effet, il doit disposer des informations de synthèse des services chargés d'acquérir les biens et les services (travaux, fournitures et services) en vue de circonscrire les risques dans les processus.

CHAPITRE II : EVALUATION DES PROCEDURES D'ACHAT AU CESAG

L'une des priorités de la Direction Générale du CESAG est de disposer d'outils de contrôle efficace de l'application de la politique qu'elle s'est fixée en matière d'achat. Pour cela, elle doit disposer de toutes les informations de synthèse assurant le lien entre le CESAG et les services acheteurs afin de s'assurer qu'aucune irrégularité ne peut survenir dans le processus de commande et d'appel d'offres. Le contrôle interne en matière d'achat consisterait à analyser les risques inhérents à la procédure telle que décrite par l'entité, mais également telle qu'elle est pratiquée par les services opérationnels. La pratique consiste à vérifier si :

- Les services ou travaux sont conformes aux commandes en quantité et en qualité,
- Les biens, les services et / ou les travaux sont acquis sur autorisation préalable,
- L'enregistrement des achats se fait dans les bons comptes pour les bons montants sur la bonne période.

Le CESAG a besoin d'outils performants de contrôle de sa politique d'achat. Pour ce faire, elle devrait disposer des informations de synthèse des services chargés d'acquérir les biens et les services (travaux, fournitures et services) en vue de circonscrire les risques dans le processus de commandes des appels d'offres. Les résultats des travaux de l'auditeur donnent une certaine assurance à la direction sur la pertinence et l'efficacité de sa politique notamment en matière d'achat. Les observations découlant de l'examen devraient être d'un précieux apport pour les dirigeants qui ont commandité la mission.

Nous allons évaluer et analyser les procédures d'achats décrites qui sont en cours d'application au CESAG, contrôler quelques échantillons choisis au hasard sur l'exercice 2007, dont 10 achats sur commandes et 10 marchés effectués.

II-1 Procédure d'achats sur commande

Il s'agit de prestations de services ou d'achats effectués sans appel d'offres ou consultation restreinte :

- de fournitures de bureau ;
- de fournitures non stockables.

Elles concernent les achats inférieurs ou égaux à 5 000 000 F CFA.

II-1-1 Préparation de la commande et passation de la commande

II-1-1-1 Préparation de la commande :

Elle comprend les étapes suivantes :

- La demande d'achat:

Elle est établie en deux exemplaires par le service gestion des stocks en fonction du niveau de stock ou suite à une demande ponctuelle d'une unité pour un article non géré en stock. L'exemplaire 1 est transmis au service approvisionnement pour le lancement de la commande. L'exemplaire 2 est classé dans le dossier de commande en cours.

- La demande de renseignement des prix et choix du fournisseur :

Le service approvisionnement écrit une demande de renseignement de prix (DRP) adressée aux fournisseurs qui doivent être sélectionnés à partir d'un fichier des fournisseurs agréés par la société. La DRP doit présenter :

1. les caractéristiques techniques des articles.
2. les quantités à fournir.
3. les délais de livraisons

Les offres sont reçues en un seul exemplaire sous forme de facture proforma (si elles sont inférieures ou égales à 5 000 000 F CFA) et la vérification porte sur leur conformité en qualité, quantité, prix, délais de livraison par rapport aux termes de la demande de renseignements des prix.

Si les montants sont supérieurs à 5 000 000, les offres sont transmises à la commission interne de dépouillement qui après examen établit le tableau comparatif de prix. La mise en occurrence n'est valable qu'avec réception d'au moins trois offres. Mais pour des raisons spécifiques moins de trois offres peuvent être acceptées.

Le choix du fournisseur porte sur le mieux disant ou le moins disant (si les critères qualités sont remplis). Il peut être fait directement par le chef du service approvisionnement ou par la commission interne d'attribution à partir du tableau comparatif des prix. Ce choix est matérialisé par l'acceptation de la signature de tous les membres de la commission et d'un PV qui sera soumis à l'approbation du DG.

Si les montants des achats ne dépassent pas 500 000 FCFA la commande est adressée à un seul fournisseur qui produit une facture proforma .

II-1-1-2 Passation de la commande

Le BC est établi par l'Assistante des Services Généraux (SG) en quatre (4) exemplaires pré numérotés et auto-carbonés, il y est porté le numéro de la DA sur la base de la facture pro forma et de la demande d'achat autorisée. La liasse de commande est transmise au Chef des Services Généraux pour visa accompagnée de la DA, de la facture pro forma.

Le bon de commande ou le bon de travail est ensuite signé par la DFC après vérification de conformité entre celui-ci et la DA et la facture pro forma. Il est ensuite transmis au SDFB pour vérification de l'imputation comptable budgétaire. Le visa du SDFB y est porté et la saisie est faite à partir de la date du visa du SDBF pour permettre une vérification de la ligne budgétaire (disponible) et permettre une mise à jour du budget. La saisie se fait par centre de responsabilité budgétaire et par nature de dépense. Si le budget disponible est inférieur au montant, la DA est rejetée sous réserve d'autorisation du DG auquel cas le dépassement s'inscrit en augmentation du budget et permet la dépense. Si le budget est disponible, une mise à jour est faite. La SDFB établit la dépense d'engagement de dépense (DED) en deux feuillets et la signe et ensuite transmet l'ensemble du dossier au DFC pour contre signature (DED, BC, ou BT). Le DFC contrôle et contresigne la fiche d'engagement de dépenses (DED) et le bon de commande (BC) ou le bon de travail (BT), transmet les documents à la secrétaire qui renvoie au SDFB, la DED et l'ensemble du dossier. Le SDFB ventile les feuillets de la façon suivante :

- le bon de commande :
 - les deux premiers feuillets (jaune et vert) au SG pour envoi au fournisseur ;
 - Le feuillet (bleu) à la comptabilité ;
 - Une copie à la DFC pour classement et suivi de la commande ;
 - Une copie à l'utilisateur ou au magasinier s'il s'agit de produits stockables.
- le bon de travail :
 - les deux premiers feuillets (jaune et vert) aux Services Généraux pour envoi au fournisseur ou au prestataire de service;
 - une copie à la comptabilité

- une copie à la DFC.

Le Chef du Service Généraux fait le suivi de la commande à partir des registres, relance les fournisseurs pour les commandes non honorées à l'échéance.

II-1-2 La réception des articles ou travaux

Les articles livrés et reçus doivent être vérifiés conformes au bon de commande et au bon de livraison par l'équipe de réception (responsable de la gestion des stocks, Services Généraux qui s'occupe des approvisionnements, le service demandeur ou le représentant, l'auditeur interne). Chaque membre de l'équipe portera son visa sur le bon de livraison et prendre livraison des articles, sinon rejette les articles ou les accepter avec réserve.

L'équipe réceptionniste établit un bon de retour pour les livraisons non conformes. Le responsable de la gestion des stocks établit au moment de la livraison, un bon de réception en 3 exemplaires et le signe; le soumet ensuite au contrôle du Services Généraux (rapprochement avec le bon de livraison); il transmet une copie à la comptabilité, une copie aux SG et classe le troisième exemplaire et le bon de livraison, ensuite met à jour sur la base du bon de livraison, la fiche de stock ou l'inventaire permanent des stocks.

Pour le suivi des commandes, un timing est fait par le service approvisionnement pour la relance des commandes en retard à partir du classement des bons de commandes. Le dossier comprendra :

- l'exemplaire 1 du bon de réception,
- l'exemplaire 4 du bon de commande,
- l'exemplaire de la DA,
- le tableau comparatif,
- la facture pro forma.

II-1-3 La réception et le traitement des factures

Toutes les factures fournisseurs, objet de commande sont reçues en trois exemplaires par le service courrier, elles sont enregistrées et affectées d'un numéro d'ordre séquentiel et envoyées à la secrétaire du DFC qui neutralise les copies par l'apposition de la mention « **duplicata non valable pour paiement** »; les transmet aux Services Généraux. Ce dernier reçoit la facture en trois exemplaires et vérifie que le fournisseur a joint l'original du bon de commande (jaune) et le bon de livraison ; procède à la vérification de la facture dont les commandes ont été initiées par leurs Sous-Directions, en rapprochant le BC , le BL, la facture

et en effectuant les contrôles arithmétiques; si elle n'est pas conforme la rejette, dans le cas contraire la certifie par l'apposition de la mention « certifié »; reporte dans le registre des commandes, dans les colonnes prévues à cet effet, la date, le numéro et le montant de la facture et ensuite transmet à la SDC pour enregistrement. Le Sous-Directeur de la comptabilité rapproche la facture certifiée accompagnée de l'original du BC ou de BT d'un exemplaire du BL et renvoie aux SG celle qui n'est pas conforme (deuxième contrôle de forme). Apure l'exemplaire bleu du BC reçu en y reportant la référence de la facture et le classe, s'assure conformément aux principes comptables, de la validité de la facture et de la matérialité des contrôles, il appose le cachet « bon à payer » sur l'original de la facture jugée conforme et valide, procède à l'imputation sur la fiche explicative et à la saisie comptable, met le cachet S pour « saisie » sur la fiche d'imputation et y transcrit les références de la facture, joint une copie de la fiche d'imputation et les classe dans le classeur des achats, neutralise l'original du BC par un « barrement » et transmet à la Sous Direction du budget le dossier pour traitement et règlement.

II-1-4 Le règlement fournisseurs

Le Trésorier procède au dépouillement du dossier après vérification, il affecte à la caissière les factures émanant de personnes physiques d'un montant inférieur ou égal à 50 000 FCFA pour paiement en espèces et traite toutes les autres factures. La caissière neutralise l'original de la facture en y apposant le mention « Payé le », procède au paiement par caisse, transmet l'original du BC, de l'OP de la facture et de l'opération diverse de caisse (ODC), le cas échéant à la comptabilité pour imputation et classement dans le classeur « caisse dépense ». Le trésorier prépare avant la date de l'échéance, pour les factures payables par chèque, le titre et la quittance de paiement à faire signer par le SDFB et la DFC, il y joint tous les documents justificatifs, neutralise l'original de la facture en y apposant la mention « Payé le », soumet le chèque à la signature de deux signataires (SDBF, DFC).

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

- à l'analyse du compte et à l'enregistrement du paiement ;
- au report, sur la fiche d'imputation, des références du paiement ;
- classe l'ensemble des pièces justificatives du règlement.

II-1-5 Le suivi des comptes fournisseurs

La SDC analyse et justifie, sur demande les comptes fournisseurs, transmet ces documents au DFC.

II-1-6 La réclamation

En cas de refus des articles pour motif de non- conformité, un bon de réclamation est établi en trois exemplaires et visé par les Services Généraux, il y est spécifié les motifs du rejet. L'exemplaire 1 est transmis au fournisseur, l'exemplaire 2 à la comptabilité pour le classement en attente « d'avoir », l'exemplaire 3 est classé avec la copie du bordereau de réception et du bon de réception en attente de la facture d'avoir.

La facture d'avoir est envoyée à la comptabilité qui vérifie sa conformité avec le bon de réclamation et y porte le numéro du bon de réclamation. La facture d'avoir est jointe à la facture certifiée et l'ensemble transmis au service approvisionnement.

La suite du traitement est conforme au traitement de la facture fournisseur.

II-2 Procédure d'achat par appel d'offres et consultation restreinte

Il s'agit :

- des achats :
 - d'immobilisation corporelles – matériel informatique, matériel de bureau, mobilier, ouvrages ;
 - d'immobilisation incorporelles – logiciel.
 - Groupés de fournitures de bureau audiovisuelles, informatiques, reprographie.
- Des prestations de services – traitement des archives, aménagements, maintenance des équipements, etc.

Toute dépense supérieure à 500 000 de F CFA et inférieure à 5 000 000 F CFA requiert une procédure de consultation restreinte. Au-delà de 5 000 000 F CFA, il faut une procédure d'appel d'offres.

II-2-1 Lancement d'un appel d'offres

Le lancement d'un appel d'offres au CESAG suit une procédure à plusieurs étapes.

II-2-1-1 Etablissement et traitement de la demande d'achat

L'établissement et le traitement de la demande d'achat varient au CESAG selon les types d'achat.

- Mobilier, matériel, prestations de service (contrats)

L'Ordonnateur de la dépense prend l'initiative de l'engagement de la dépense prévue au budget, par l'envoi d'une demande d'achat précisant la nature, le montant ainsi que le compte à imputer à la DFC. Cette dernière affecte aux Services Généraux (SG). Le SG consulte le budget, identifie toutes les demandes d'achat de même nature (montant du crédit disponible), assure auprès du SDFB de l'existence de ressources disponibles pour le lancement d'une commande groupée, élabore et soumet, à la signature du DFC, un projet de note suscitant l'ensemble des demandes d'achat de même nature auprès des ordonnateurs de dépenses des instituts et Directions.

La DFC reçoit dans les délais fixés les projets de notes et les affecte au SDFB qui confronte les demandes d'achats aux crédits disponibles, appose sur la demande son visa en cas de conformité et le motif de rejet dans le cas contraire. Ensuite, il les transmet aux SG. Si la demande est rejetée, les SG informent la structure du motif du rejet (Cf. l'engagement des dépenses de la procédure des Achats-Fournisseurs). Au cas où la demande est acceptée, le Chef du Service Généraux regroupe les achats de matériel et de mobilier qui présentent les mêmes caractéristiques techniques et peuvent intéresser les mêmes fournisseurs, dans un même marché.

Soulignons que la DFC réunit, pour chaque appel d'offres ou consultation restreinte, les informations disponibles à son niveau et nécessaires à l'élaboration du cahier de charges et soumet le dossier relevant de la compétence de la DEVE, transmet au DEVE, une note l'invitant à entreprendre la procédure d'acquisition par appel d'offres à la concurrence de mobilier et matériel audiovisuel, pédagogique, de reprographie et informatique. Les SG traite les achats de mobilier et matériel du ressort de la DFC (Cf. Lancement d'un appel d'offres).

- Fournitures stockables

Les SG procèdent à l'estimation des quantités à commander, s'assurent auprès du SDFB de l'existence de ressources disponibles pour le lancement d'une commande groupée, prennent l'initiative de l'engagement de la dépense prévue au budget, regroupent, en plusieurs lots, le cas échéant, les commandes, et procèdent à la confection des dossiers d'appel d'offres ou de consultation restreinte relevant du domaine de compétence de chacun.

II-2-1-2 La note aux soumissionnaires

La note aux soumissionnaires comprend le règlement de l'appel d'offres, l'élaboration du cahier de charges, l'avis d'appel d'offres, le lancement de l'appel :

- **Le règlement de l'appel d'offres**

Le règlement de l'appel d'offres comporte :

- l'avis de consultation ;
- les conditions de participation (la DFC ou la DEVE précise les conditions de participation des soumissionnaires) ;
- le délai de réalisation (indique les délais d'exécution du marché ou demandent au fournisseur d'assortir son offre d'une proposition de délai de bonne exécution) ;
- le délai de validité des offres (mentionne le délai et la date à partir de laquelle court ce délai, c'est-à-dire le dépôt des soumissions) ;
- la remise des offres (indique la date et l'heure limite de dépôt des offres ainsi que l'adresse du CESAG dans la lettre d'appel d'offres) ;
- le paiement (spécifie les modalités et les conditions de règlements du marché) ;
- les décomptes- avances-retenues de garanties (qui spécifient le cas échéant, de la possibilité, des conditions et des modalités d'obtention d'avances ;
- l'obligation d'assurance (indique le cas échéant, de la souscription d'une police d'assurance pour les dommages qui pourraient survenir dans l'enceinte du CESAG ;
- les critères d'évaluation : ils définissent la nature du marché :
 - Prix HT-HD/ HTTVA, exprimé en F CFA, détaillé, non révisable, etc ;
 - Possibilité de changer des procédures sur tout ou partie du marché ou de renoncer à l'attribution du marché avant sa signature, sans versement d'indemnité;
 - Possibilité, pour le fournisseur, de soumissionner à tout ou partie du marché lorsqu'il est constitué par les lots et pour le CESAG, de choisir tout ou partie de l'offre sans modification à la hausse, pour la partie retenue par le soumissionnaire.

En dehors de ces informations, le règlement de l'appel d'offres comporte des informations relatives à :

- La présentation et le contenu des offres : elle spécifie pour chaque offre :
 - La présentation
- la langue dans laquelle les offres doivent être rédigées ;

- la remise des offres sous plis fermés ;
- l'adresse à laquelle les offres doivent être déposées et l'emplacement de l'inscription des références de l'appel d'offres ou de la consultation restreinte ;
- le visa, la signature du soumissionnaire, etc.
 - Le contenu des enveloppes :
- les renseignements sur l'entreprise (éléments d'identification, références, effectif, liste nominative de l'équipe, etc.) ;
- les attestations d'usage y compris éventuellement la caution bancaire ;
- la lettre de soumission;
- la proposition technique;
- la proposition financière;
- la documentation apportant la preuve de la conformité des fournitures et services au dossier d'appel d'offres ou de consultation restreinte, etc.

- L'ouverture des plis et l'évaluation des offres: Cette rubrique :
 - indique aux soumissionnaires la date d'ouverture des plis;
 - prépare pour l'évaluation des offres :
 - Qu'une commission en fera l'examen selon les critères définis et quelle n'est pas tenue de choisir l'offre la moins disante;
 - Que la décision de la commission est sans appel;

- **L'élaboration du cahier de charges**

L'élaboration du cahier des charges constitue la deuxième étape de la note aux soumissionnaires. Cette étape varie selon les types d'achat.

- Achats groupés de fournitures stockables
 - La DFC établit la liste des fournisseurs ou de lots, indiquant :
 - les caractéristiques/qualité;
 - la quantité;
 - les délais et le lieu de livraison.

- Achats d'immobilisations corporelles ou incorporelles et demandes de prestations de services
 - La DFC décrit de manière complète les fournitures ou les travaux :

- tous les facteurs qui affectent le fonctionnement du matériel ou l'exécution des travaux : climatiques,...
 - les essais, les normes et méthodes utilisés pour vérifier la conformité des fournitures ou des travaux ;
 - tout critère à prendre en considération dans l'évaluation des offres, le cas échéant.
- Veille à la cohérence entre les différentes parties du cahier de charges.

II-2-1-3 L'avis d'appel d'offres

L'avis d'appel d'offres :

- présente le CESAG aux soumissionnaires ;
- définit l'objet de l'appel d'offres ou de la consultation restreinte ;
- invite les candidats admis à soumissionner à :
 - Déposer leurs offres au CESAG, sous plis fermés, pour les fournitures ou les travaux demandés, dans les délais fixés dans la lettre (jour et heure) ;
 - Assister, le cas échéant, à l'ouverture des plis en un lieu, à une date et à une heure précisée dans la lettre d'appel d'offres,
- indique aux soumissionnaires :
 - Les délais d'exécution du marché à partir de la signature du contrat,
 - Les personnes à contacter pour la visite des lieux ou pour l'obtention des renseignements complémentaires;
 - Si un cautionnement de soumission est nécessaire et dans ce cas, son montant.
- soumet à la signature du Directeur Général, le projet de lettre d'avis d'appel d'offres qu'accompagne la note aux soumissionnaires.

II-2-2 Lancement de l'appel d'offres ou de la consultation restreinte

Le lancement de l'appel d'offres suit plusieurs étapes :

- ❑ le Directeur Général procède à la signature du projet de lettre d'avis d'appel d'offres initié à la DFC ;
- ❑ l'Assistante du DG transmet au DFC, son dossier d'appel d'offres et la lettre d'avis d'appel d'offres signée ;
- ❑ l'Assistante du DFC transmet, aux soumissionnaires sélectionnés, le dossier d'appel d'offres et la lettre d'avis d'appel d'offres par fax, email suivi d'un envoi par la poste ou le tient à sa disposition au secrétariat de la DFC ;

Cas de reprise d'un appel d'offres (cf. la procédure de dépouillement)

- ❑ La DFC examine les motifs du rejet des offres, notamment :
 - l'offre la plus avantageuse dépasse largement les estimations de coût ;
 - aucune des offres n'est conforme pour l'essentiel au dossier d'appel d'offres ;
 - la concurrence n'a pas joué.
- ❑ La DFC Identifie le (s) élément (s) à modifier, selon les cas qui peuvent être les conditions, les spécifications ou l'étendue du marché.

II-3 Tests de contrôle interne et analyse des risques

II-3-1 Prise de connaissance détaillée du Contrôle Interne (CI) des achats du CESAG

La prise de connaissance détaillée des achats du CESAG sera analysée à travers le questionnaire du contrôle interne (QCI), la grille de séparation des tâches, le diagramme de circulation des procédures.

II-3-2 Le questionnaire du contrôle interne (QCI)

Le questionnaire du contrôle interne est élaboré séparément selon qu'il s'agit d'achats sur commande ou qu'il s'agisse d'Appel d'Offres. Les deux types de questionnaire sont présentés dans l'annexe.

Les aspects de contrôle interne, vérifiés par l'auditeur interne visent principalement les objectifs suivants :

- s'assurer pour toute opération d'achat effectuée de l'autorisation, l'enregistrement, la protection, le rapprochement, l'évaluation.
- S'assurer que les achats sont nécessaires, prévus au budget et autorisés, qu'ils sont traités avec le meilleur fournisseur pour répondre au mieux au besoin de l'utilisateur. Les produits sont stockés au moindre coût, les montants des factures enregistrés et réglés conformément aux normes et principes comptables.

En dehors des questionnaires, la grille de séparation des tâches constitue le second outil utilisé dans le cadre de ce travail.

II-3-3 La grille de séparation des tâches

Aussi pour savoir si la séparation des tâches est suffisante nous nous sommes référés à la grille de séparation des fonctions suivantes.

Les résultats relatifs à la grille de séparation des tâches sont présentés dans le tableau n°2.

Tableau n° 2 : La grille de séparation des tâches

L'objectif de ce contrôle est de s'assurer que les séparations des fonctions sont suffisantes

Tâches	Natures	Acteurs									Audit interne
		Demandeur	DG / SG	DFC	SERVICES GENERAUX	SDFB	SDC	SDCG	Trésorerie	Caissier	
Emission DA	EX	X									
Autorisation des DA	A		X								
Choix fournisseurs	A	X			X						
Contrôle budgétaire	C			X				X			
Etablissement commande	EX				X						
Autorisation commande	A		X								
Réception matériel	EX				X						X
Comparaison BL/BC	C				X						X

C : Contrôle

EX : Exécution

A : Autorisation

En : Enregistrement

Tâches	Natures	Acteurs									
		Demandeur	DG/ SG	DFC	SERVICES GENERAUX	SDFB	SDC	SDCG	Trésorier	Caissier	Audit interne
Comparaison BL/BC/Facture	C				X	X		X			X
Vérification Facture	C				X			X	X		
Bon à comptabiliser	A								X		
Bon à payer	A								X		
Etablissement chèque	EX					X			X		
Signature chèque	A		X	X							
Envoi chèque	EX								X	X	
Comptabilisation	En								X		

SOURCE : Résultats de l'observation et des entretiens

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

II-3-4 Contrôle de l'application permanente des procédures

Le contrôle interne des achats consistera dès lors à analyser les risques inhérents à la procédure telle que décrite par l'entité, mais également telle qu'elle est pratiquée sur le terrain.

II-3-4-1 Les objectifs de l'auditeur

« Ces objectifs répondent au principe de réalité, d'évaluation et de coupure des enregistrements »³.

Matériellement, ils se traduisent par les objectifs suivants :

- autorisation,
- sécurité,
- enregistrement.

II-3-4-2 L'autorisation

Nous devons nous assurer que les biens et services ne sont achetés que sur autorisation.

Pour ce faire, les travaux suivants ont été effectués :

- sélectionner à partir de différents journaux d'achats 20 cas choisis au hasard dont :
 - 10 achats < 5 millions,
 - et 10 autres > 5 millions
- s'assurer que les commandes d'achats sont pré numérotées et visées par les chefs de services ;
- S'assurer que les commandes sont passées avec le fournisseur offrant les meilleures conditions;
- S'assurer que les bons de commandes portent le numéro des demandes d'achats et sont signés dans tous les cas par les responsables ;

³ Audit et Management : Les Cahiers Français n° 248 Oct./ Déc 90.

Audit des Procédures du cycle Achats-Fournisseurs du CESAG

- S'assurer que tous les achats supérieurs ou égaux à 10 millions ont été faits selon la procédure d'appel d'offres en consultant les dossiers d'appel d'offres et en vérifiant l'exhaustivité des pièces et leurs régularités :
- Cahier des clauses générales signé par le Directeur Général ;
- lettres d'appel d'offres ;
- pièces justifiant le paiement des candidats lors du retrait du cahier des charges ;
- procès verbal de dépouillement signé par les membres de la Commission.

II-3-4-3 Sécurité

Nous devons nous assurer que tous les achats de biens et services sont conformes aux commandes aussi bien en quantité qu'en qualité.

Commande < 5 millions F.CFA

- s'assurer que les bordereaux de livraison sont visés par le Président de la Commission de Réception et le Magasinier ;
- s'assurer que les certificats de réception sont visés par tous les membres de la Commission ;
- rapprocher les bons de commande / bordereaux de livraison et certificat de réception quant aux quantités et qualités ;
- s'assurer de l'existence d'un certificat de qualité établi et signé par les techniciens dans le cas où le matériel commandé et reçu est spécifique.

II-3-4-4 Enregistrement

Nous vérifions pour nous assurer que les biens ou services reçus sont enregistrés correctement dans les bons comptes, pour les bons montants, sur la bonne période.

Pour nous assurer que l'objectif est atteint, nous avons testé sur la base des factures :

- l'exactitude arithmétique,
- les additions,
- les multiplications, la TVA,
- l'enregistrement de la facture

Les principaux risques pouvant être relevés et ayant un impact sur les comptes (résultats de l'exercice) et découlant de ces objectifs de contrôle sont :

Audit des Procédures du cycle Achats-Fournisseurs du CESAG

1. les achats non nécessaires à la société (charges non justifiées) ;
2. Les achats trop importants en quantité qui peuvent entraîner des risques de stockage etc. ;
3. les achats dont le coût est excessif et en entente ou non avec le fournisseur ;
4. achats non autorisés ;
5. les achats réalisés et non comptabilisés.

A l'issue de nos travaux sur les cas testés et sur la base du programme de travail déjà défini ci-dessus, nous avons recensé un ensemble d'observations sur l'application des procédures d'achats sur commande et d'achats par passation de marché.

II-4 Les forces et faiblesses des procédures du CESAG

Nous avons pu sélectionner 20 dossiers d'achats sur commande pour l'exercice 2007 pour pouvoir effectuer les travaux de revue.

Pour la DA, nous avons vérifié :

- A- son existence ;
- B- la signature de la personne habilitée.

Pour les BC nous avons vérifié :

- C- l'existence d'un exemplaire imprimé ;
- D- la signature du Chef des Service Généraux
- E- la signature du Directeur financier et Comptable.

Pour les PVR , nous avons vérifié :

- F- la signature du fournisseur ;
- G- la signature du magasinier réceptionnaire ;

Pour les factures, nous avons vérifié :

- H- le cachet original ;
- I- la signature du bon à comptabiliser ;
- J- la signature du bon à payer ;
- K- si le fournisseur est agréé.

Les résultats de ce test de permanence sont présentés dans le tableau 10.

Légende:

O: Non conforme à la norme

X : conforme à la norme

Tableau n° 3 : Test de permanence

N° FACTURE Achat	DA		BC			PVR		FACTURE			FOURNISSEUR
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	K
01090203	O	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2011562	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3119	O	O	O	O	O	O	O	X	X	X	X
304015	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P2003/0016	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
678846	O	O	O	O	O	O	O	X	X	X	X
676669	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
604905	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
110	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9992601	O	O	O	O	O	O	O	X	X	X	X
41001317 XI	O	O	O	O	O	O	O	X	X	X	X
4085	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4222	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
03/641	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8010422	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
121/2003	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2308015	O	O	O	O	O	O	O	X	X	X	X
057/06	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
062/06	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5815	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Les résultats du test de permanence révèlent les faits suivants :

- Nous avons constaté que la DA identifiée dans le manuel de procédure n'est pas mise en Application par les opérationnels;
- Les DA ne sont pas pré numérotés;
- Les factures ne sont pas numérotées à l'interne;
- Certains dossiers sélectionnés n'ont pas de DA, et de PVR
- Tous ont un BC, une facture et sont comptabilisés
- Tous les dossiers portent la mention « Bon à payer »
- Les AO ont été faits dans les normes
- Les factures sont reçues au service courrier
- Rapprochement de bon de commande - bon de réception
- Les doubles de factures sont éliminées par le tampon « duplicata » afin d'éviter un double enregistrement;
- L'original de la facture est apposé du tampon « Bon à payer »
- La séparation des tâches est précise et suffisante sur le cycle achats Fournisseurs
- Il n'existe pas de fichier fournisseurs, mais il existe une liste de fournisseurs agréés non mise à jour régulièrement.

II-4-1 Les forces des procédures :

Les forces des procédures sont mises en évidence et testées dans la phase ultérieure de vérification du bon fonctionnement du contrôle interne. Nous allons les répertorier au travers des opérations à savoir :

II-4-1-1 Expression et justification du besoin

Le CESAG a des objectifs bien définis dans le manuel de procédures. Un budget annuel est établi et adopté par un Conseil d'administration. Les besoins sont exprimés suivant la planification des achats et tiennent compte des crédits alloués ;

II-4-1-2 La Commande

Toute commande est envoyée avec l'accord d'un responsable de l'entreprise et également suivie par le service achat.

II-4-1-3 Réception

La livraison est faite en présence d'une commission de réception composée du magasinier, de l'auditeur interne, de l'agent compétent dans le domaine (informatique, électronique etc) et de l'utilisateur, le cas échéant, qui s'assurent de la conformité de l'article les contrôles et autocontrôles effectués par les différentes Sous Directions portent à la fois sur la qualité, la quantité, et le prix des articles et doivent être matérialisés.

II-4-1-4 Comptabilisation de la facture

- Les factures reçues des fournisseurs dès leur arrivée sont enregistrées et rattachées à l'exercice pour toutes les charges qui ont pris naissance sur cette période. Ainsi, le risque d'oublier un achat ou un service est minoré et, en conséquence, le résultat de la période n'est pas surévalué.
- Rapprochement bon de commande – bon de réception et facture
- Les doubles factures sont éliminées par le tampon « duplicata » afin d'éviter un double enregistrement
- L'original de la facture est apposé du tampon « Bon à payer »

II-4-1-5 Règlement

- Vérification de la conformité Bon de commande, Bon de réception et facture et annulation par l'apposition d'un tampon « Payé » avec la mention de la date, du montant et des références du règlement
- L'ensemble des documents accompagnant la facture est retourné à la Comptabilité pour mise à jour du compte fournisseur et archivage.
- Bonne description du processus de lancement des AO (conformément à la note de service n° 0031/DG).

II-4-2 Les points faibles des procédures

A l'issu de nos travaux sur les cas testés, nous avons recensé un ensemble d'observations sur l'application des procédures d'achats sur commandes.

II-4-2-1 Obtention des pièces comptables

Après avoir établi la liste de notre échantillon, nous l'avons transmise au Service de la Comptabilité en vue de nous procurer des pièces comptables devant faire l'objet de nos tests. Sur les 20 cas demandés, 14 nous ont été remis; les 6 autres n'ont pas été retrouvés dans le classement de la comptabilité. Il s'agit des pièces relatives aux factures ci-après :

- Facture n° 01090203
- Facture n° 3119
- Facture n° 678846
- Facture n° 9992601
- Facture n° 41001317 XI
- Facture n° 2308015

Selon les explications reçues, le déclassement de ces pièces est dû au fait que ces dernières et principalement les factures ont été déposées directement auprès des services demandeurs par les fournisseurs pour certification et n'ont pas encore été retournées à la comptabilité.

Cela peut entraîner des risques de non exhaustivité dans les enregistrements comptables, risques de cut-off.

A notre avis, ces explications ne sont pas satisfaisantes dans la mesure où l'exemplaire n°2 du bon de commande-bordereau de livraison ou bon de réception devait être en classement provisoire au niveau de la comptabilité ; la facture ne doit être retournée à la comptabilité qu'après certification.

II-4-2-2 Observation sur la passation des commandes

Le classement des pièces comptables au niveau du service achat ne permet pas de vérifier la régularité de la passation des commandes. En effet, les éléments fondamentaux ci-dessous ne figurent pas dans le classement :

- demande d'achats (DA) ;
- demande de renseignements et de prix (DRP) ;
- tableau comparatif des prix ;
- procès verbaux de dépouillement (PVD).

La procédure prévoit dans l'établissement des pièces comptables que des mentions de références de la DA soient portées sur le BC; or pour les cas testés, ces références ne sont pas effectives. Pourtant, elles auraient permis de retrouver toutes les pièces relatives à la passation des commandes, de les tester et d'avoir une opinion sur leur régularité.

A l'exception des dossiers de commandes qui ne nous ont pas été transmis, tous les autres ont été autorisés car les bons de commandes portent la signature de la personne habilitée.

II-4-2-3 Réception des articles

Cette phase a été correctement suivie pour tous les cas testés sauf pour l'achat relatif à la facture n°3119 pour laquelle les documents (BC, BR, etc.) attestant la réception, n'ont pas été retrouvés; bien que cet achat ait été autorisé, la facture certifiée avec la mention « Bon à payer » (BAP).

Les factures reçues des fournisseurs et concernant les cas testés ont été bien enregistrées, certifiées par les services demandeurs et visées par la comptabilité. Aussi, la procédure d'autorisation des règlements a été respectée : tous les moyens de paiement (ordre de paiement (OP), chèques, bon d'engagement, etc.) sont visés par le SDCG, le SDBF et signés par le Directeur Financier et le Directeur Général selon le montant à décaisser.

Hormis la facture n° 3119 pour laquelle le ticket d'imputation⁴ n'a pas été établi, tous les cas testés ont été correctement enregistrés dans les bons comptes, pour leur montants.

⁴ Doit porter le visa du chef comptable

II-4-2-4 Insuffisance de base de données sur les fournisseurs

Le CESAG ne dispose que de la liste des fournisseurs agréés sans aucune information complémentaire les concernant pour faciliter les choix. Cette liste n'est pas mise à jour régulièrement.

L'absence d'un tel fichier peut entraîner les conséquences suivantes :

- Risque de ne pas choisir le meilleur fournisseur;
- Longs délais pour la recherche d'un fournisseur pour un marché donné, etc.

Une consultation faite sans tenir compte des informations concernant les conditions et les spécifications proposées par tous les fournisseurs ne garantit pas le choix du meilleur fournisseur. Ceci ne permet pas en conséquence l'acquisition du matériel dans les meilleurs conditions de prix, de qualité et de délai.

Il convient, à l'issue de toutes ces observations de formuler des recommandations pour pallier les faiblesses relevées.

CHAPITRE III - Recommandations

Toutes les factures doivent être systématiquement déposées au secrétariat du service de la comptabilité et enregistrées chronologiquement dans un registre des factures reçues. Le secrétariat se chargera ensuite de la transmission aux unités d'œuvre concernées par registre de transmission.

- Procéder à la mise à jour régulière du registre par renseignements des colonnes : date de transmission et date retour de certification.

- Recherche systématique des factures envoyées pour certification et non encore Retournées au service comptabilité.

- Il est souhaitable, pour limiter les risques de double paiement, que les mentions Ci-dessous soient systématiquement apposées sur les factures :

« **Original** » ou « **Double** »

« **Payé** », « **Non payable** » ou « **Annulé** »

- La comptabilité doit apposer le cachet « Bon à payer » uniquement sur l'original de la facture et non sur les exemplaires n°1 et n°2 de la facture, comme le prévoit la procédure (faiblesse du système). En effet, il existe un risque de paiement en double.

- Systématiser le procédé de l'apposition de la mention « Bon à payer » pour annuler les factures après enregistrement.

- Faire porter les références des modes de paiement sur toutes les factures déjà traitées.

- Prise de mesures rapides afin de palier le dysfonctionnement relevé.

- Il convient, en vue de rendre le contrôle plus efficace, d'améliorer la procédure d'appel d'offres et le suivi des factures par la comptabilité.

- Faire approuver tous les AO par le Directeur Général.

- Les procès-verbaux des Commissions de dépouillement devraient revêtir la signature des différents membres de la Commission avant approbation de la Direction Générale.

- Il convient d'établir une liste spécifique des fournisseurs avec lesquels travaille le CESAG. Il faudrait aussi procéder à la classification de ces fournisseurs en fonction de critères de choix préalablement définis. Cette liste permettra de connaître de façon exhaustive les fournisseurs du CESAG.

Pour la méthode d'achat par commande utilisée par le CESAG, la classification des fournisseurs va permettre de ne demander les factures pro forma qu'aux fournisseurs qui offrent les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai pour un achat donné.

Pour arriver à la classification des fournisseurs, il faut en début d'exercice, obtenir de tous les fournisseurs les informations relatives selon LEGOUGE (1998 : 53) à : « leur aptitude commerciale et financière, leur engagement dans l'assurance qualité et leurs aptitudes techniques générales ».

Ce fichier doit également être mis à jour à la fin de chaque exercice.

Conclusion

Au terme de l'audit du cycle achat nous avons ressorti les forces et faiblesses du cycle et émis des recommandations visant à réduire les risques qu'il comporte.

L'étude que nous avons menée devrait permettre aux responsables du CESAG d'améliorer les pratiques en matière d'achat, mais surtout de prendre conscience de l'importance de la révision périodique de leur dispositif de contrôle interne.

CONCLUSION GENERALE

Le travail que nous avons fait a permis de mettre en pratique, les connaissances théoriques acquises au CESAG en matière de Gestion. Nous pouvons affirmer que cette étude a été pour nous l'occasion de comprendre plus en profondeur les techniques de l'audit et de les appliquer en suivant ses différentes étapes.

Ayant une obligation de moyens, l'auditeur est appelé à formuler une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes d'une entreprise donnée. Ses diligences sont accomplies sur la base des milliers d'informations qu'il doit traiter rigoureusement. L'idéal est de pouvoir vérifier toutes les informations de significatives.

Dans la phase pratique de cette étude, nous avons eu l'occasion de participer à une mission d'audit qui concernait plusieurs modules dont le cycle Achats / Fournisseurs du CESAG.

En effet, l'étude effectuée sur la base du cycle Achats / Fournisseurs a été menée selon la méthodologie générale. Nous avons donc pu rencontrer tout le personnel intervenant dans le cycle au cours de cette mission. Nous avons d'abord fait la synthèse des procédures à partir du CESAG et recueilli par la suite les informations auprès des membres du personnel concerné afin de procéder à une description de l'ensemble des procédures administratives et comptables du cycle.

Le test de conformité fait à la suite de la description des procédures a montré que les procédures décrites sont celles qui sont appliquées. A la suite de ce test, nous avons procédé à l'évaluation préliminaire qui a permis de mettre en relief les forces et les faiblesses de conception du système. Pour vérifier que les points forts relevés dans ce travail sont appliqués de façon permanente, nous avons procédé à un test de permanence. Celui-ci a montré que les points forts se vérifient dans la pratique. Ainsi, il appartient à l'auditeur de relever les incohérences et les faiblesses. Ce n'est pas chose facile, car autant le contrôle interne permet d'afficher de grandes ambitions, autant l'audit interne se doit de rester modeste. Le rôle de l'audit interne se décline par rapport au contrôle interne. L'efficacité repose entre autres sur les procédures

Audit des Procédures du cycle Achats-Fournisseurs du CESAG

En définitive, les évaluations révèlent que les faiblesses sont essentiellement dues à la conception du système. Nous avons analysé ces faiblesses et fait des recommandations pour remédier à ces défaillances et améliorer les performances du système.

Au regard des résultats obtenus, l'impression d'ensemble qui se dégage de cette étude est que le système de contrôle interne dont la fiabilité est largement conditionnée par :

- l'existence d'un manuel des procédures administratives et d'un service chargé de veiller à l'application de ces procédures ;
- l'existence d'un système satisfaisant de conservation des données (classement) et de documentation est peu efficace.

Notre étude aurait permis d'évaluer toutes les opérations qui sont faites dans le cadre des achats. Nous pensons donc que l'amélioration du système existant au CESAG en ce qui concerne l'organisation et les procédures d'achat, est ce qu'il convient de rechercher de façon continue.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Barry Mamadou , Audit et contrôle, procédures opérationnelles comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, para-public et privé; 1994.
- 2- Becour / Bouquin (1996) Audit opérationnel, Edition Economica, 2^{ème} édition.
- 3- BENEDICT / KERAVEL (Guy, René): Evaluation du contrôle interne, éditions comptables Malesherbes, Paris 1996, 111 Pages.
- 4- Betoux, Raymond, (1983) : ATH ; Audit Financier: les outils, guides, questionnaires et feuilles de travail, 1^{ère} édition, CLET.
- 5- Bouvier, Christian (1990) : Audit des achats, les Editions d'organisation, Paris.
- 6- Bruel, Olivier (1998) : Politique et gestion des approvisionnements, édition d'organisation, Paris.
- 7- Burner, Jean (1991), Audit Financier: guide pour l'audit de l'information financière, édition DUNOD, Paris.
- 8- COLLINS / VALIN (Lionnel, Gérard): Audit et Contrôle interne, aspect financiers, opérationnels et stratégiques, 4^{ième} édition, Dalloz 1992, Paris, 357 Pages.
- 9- Coopers & Lybrand, la nouvelle pratique du contrôle interne, les éditions d'organisation, cinquième tirage, 2000.
- 10- DIENE Jean-Baptiste, (2007, Audit des Approvisionnements, CESAG)
11. Etats Financiers exercice du 01/01/2006 au 31/12/2006 du CESAG
- 12- Lemant Olivier et Pierre Schick, Guide de self-audit, édition organisation, 1995.

Audit des Procédures du cycle Achats-Fournisseurs du CESAG

13- Mame Amadou SAMBA : Audit des achats et des Ventes des Hydrocarbures : Cas de la Société Africaine de Raffinage.

14 Manuel de procédures administratives financière et comptable du CESAG

15- Marc ZADRE YALE : Audit du cycle achats/fournisseurs à la PHCI , Mémoire DESS Audit 2002.

16- MIKOL, Alain (1999) : Les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal, édition d'organisation, Paris.

17- O. Sambe & M. Diallo : Le praticien comptable SYSCOHADA Editions comptables et juridiques. 3^o édition 2003.

18- Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions organisation, 4^{ème} édition, 2002 , Paris.

19- Salifou COULIBALY : Evaluation du contrôle interne du cycle achats fournisseurs dans le cadre d'une mission de commissariat aux comptes : cas du Port Autonome d'Abidjan, Mémoire DESS Audit 2001.

20- SOW & SOW (Ousmane, N'Gary) ; Codex : Audit interne et procédures, 1999-2000, 87 Pages.

ANNEXE 1

Questionnaire du CI des achats par commande

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	SECTION : ACHATS-FOURNISSEURS		FOLIO 1/3
QUESTIONS	OUI ou NON	NON	COMMENTAIRE
1. L'achat est-il fait sur la base d'un budget approuvé ?	X		
2. Y a t-il une DD ?	X		
3. Y a t-il systématiquement un BC ?	X		
4. Y a t-il comparaison des prix à ceux du marché ?		X	
5. Y a t-il une liste des fournisseurs agréés ?		X	
6. Y a t'il un PVR ?	X		
7. Y a t'il une facture ?	X		
8. Les factures sont-elles reçues au courrier ?	X		
9. Les factures sont-elles numérotées à l'interne ?		X	
10. Les factures portent-elles « original » ou « copie » ?	X	X	
11. Les factures portent-elles la mention « payé » ?	X		
12. Rapprochement BC/Facture ?	X		
13. Rapprochement BC/PVR ?	X		
14. Y a t-il un registre de suivi fournisseur ?		X	
15. Le registre fournisseur est-il tenu ?		X	
16. Tous les achats de plus de 5 millions requiert une procédure d'AO	X	X	

ANNEXE 2

Questionnaire du CI des achats par AO

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	SECTION : ACHATS-FOURNISSEURS		FOLIO 1/3
QUESTIONS	OUI ou NON	NON	COMMENTAIRE
1- Il existe une DD?	X		
2- Il existe un cahier de charges?	X		
3- Une commission est nommée par note de service?	X		
4- Insertion de l'avis d'AO dans une publication ?	X		
5- Il existe un PVD?	X		
6- Le nombre d'offres reçues est > 3 ?	X		
7- Ouverture des offres à date échue?	X		
8- Report de date ?		X	
9- Offres hors délai ?		X	
10- Tous les rubriques budgétaires d'au moins 5 millions font l'objet d'AO	X		
11- Tous les acheteurs possèdent le code des marchés ?	X		

Tableau n°4 : Diagramme de circulation : Demande d'achat

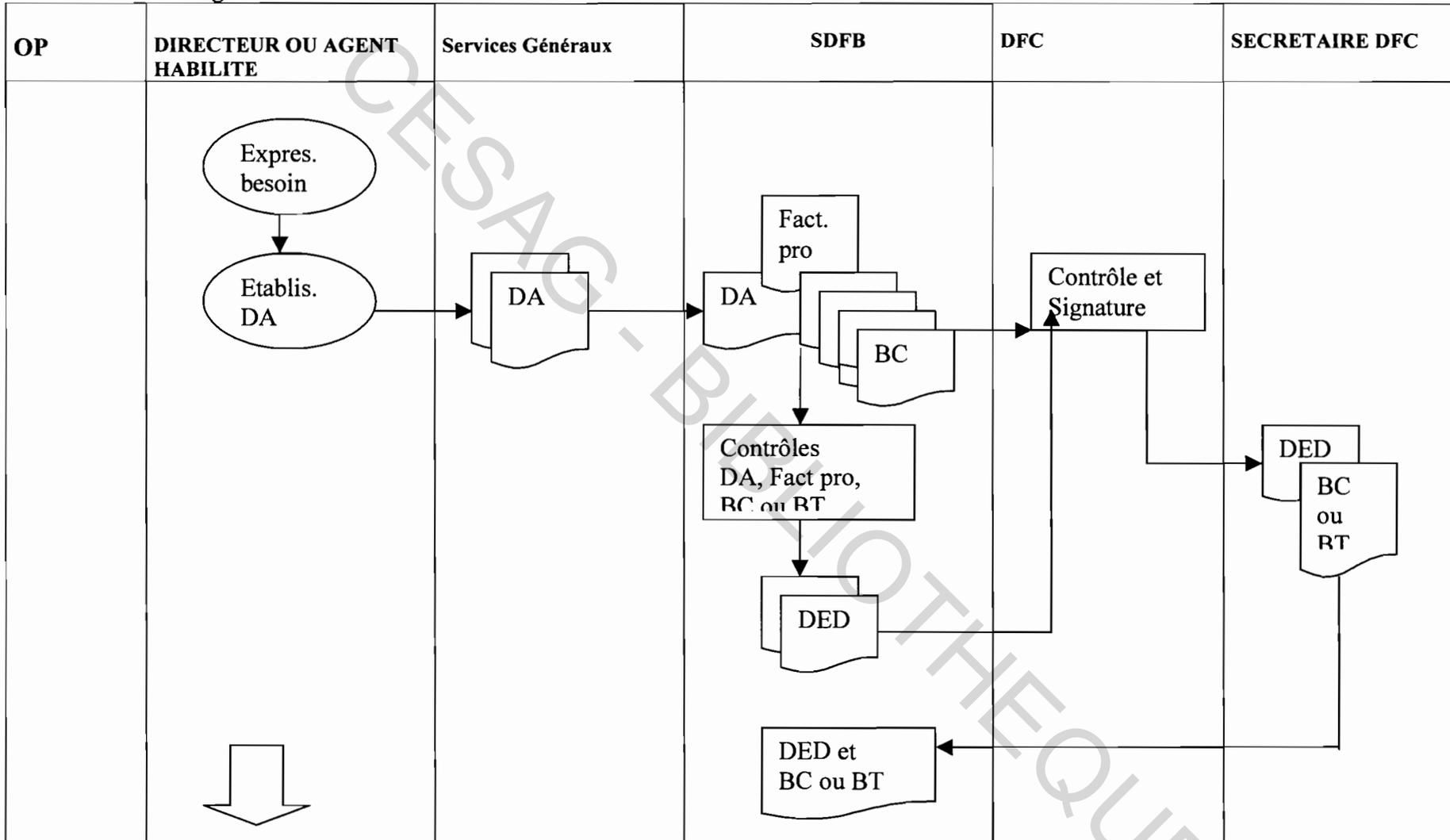
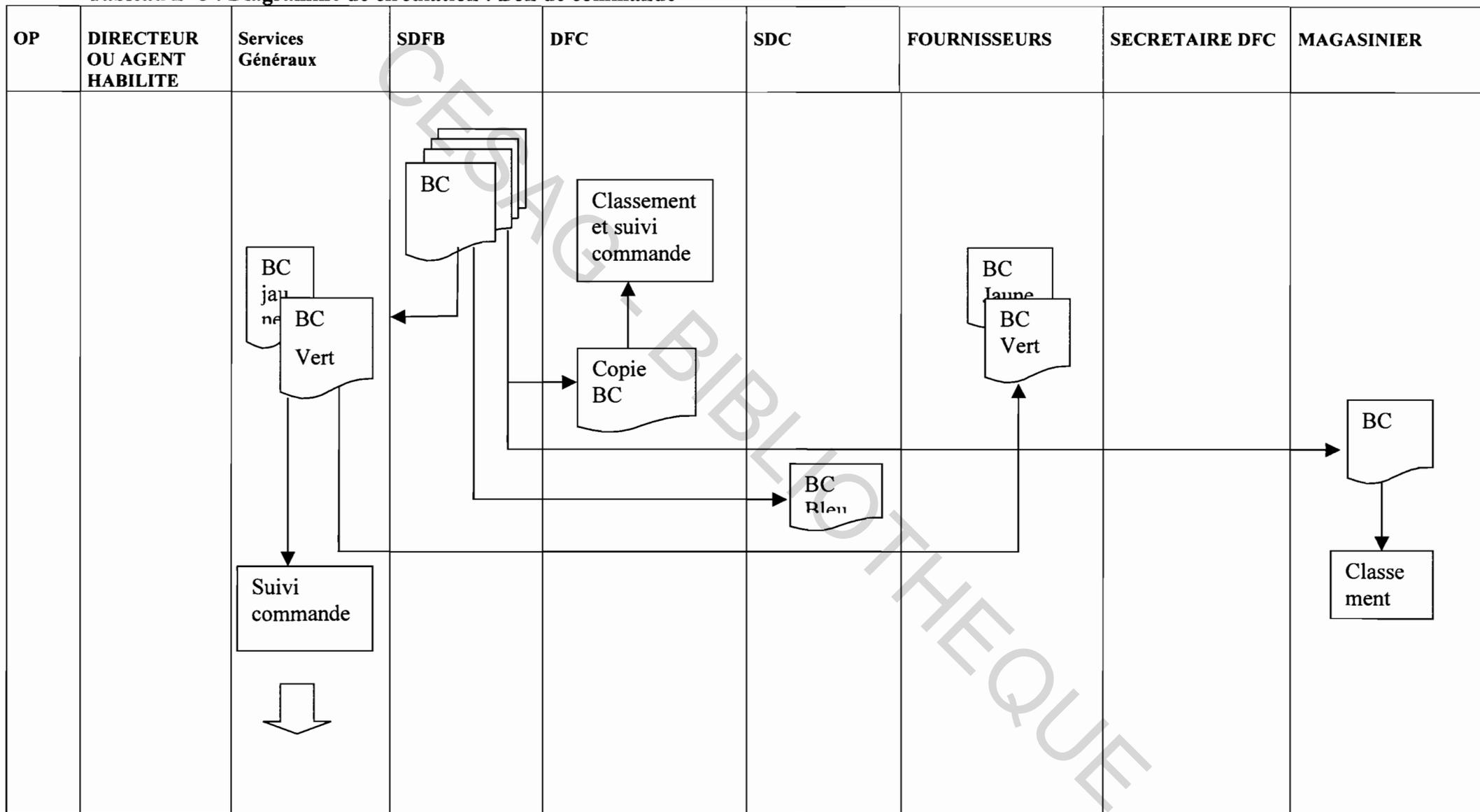


Tableau n° 5 : Diagramme de circulation : Bon de commande



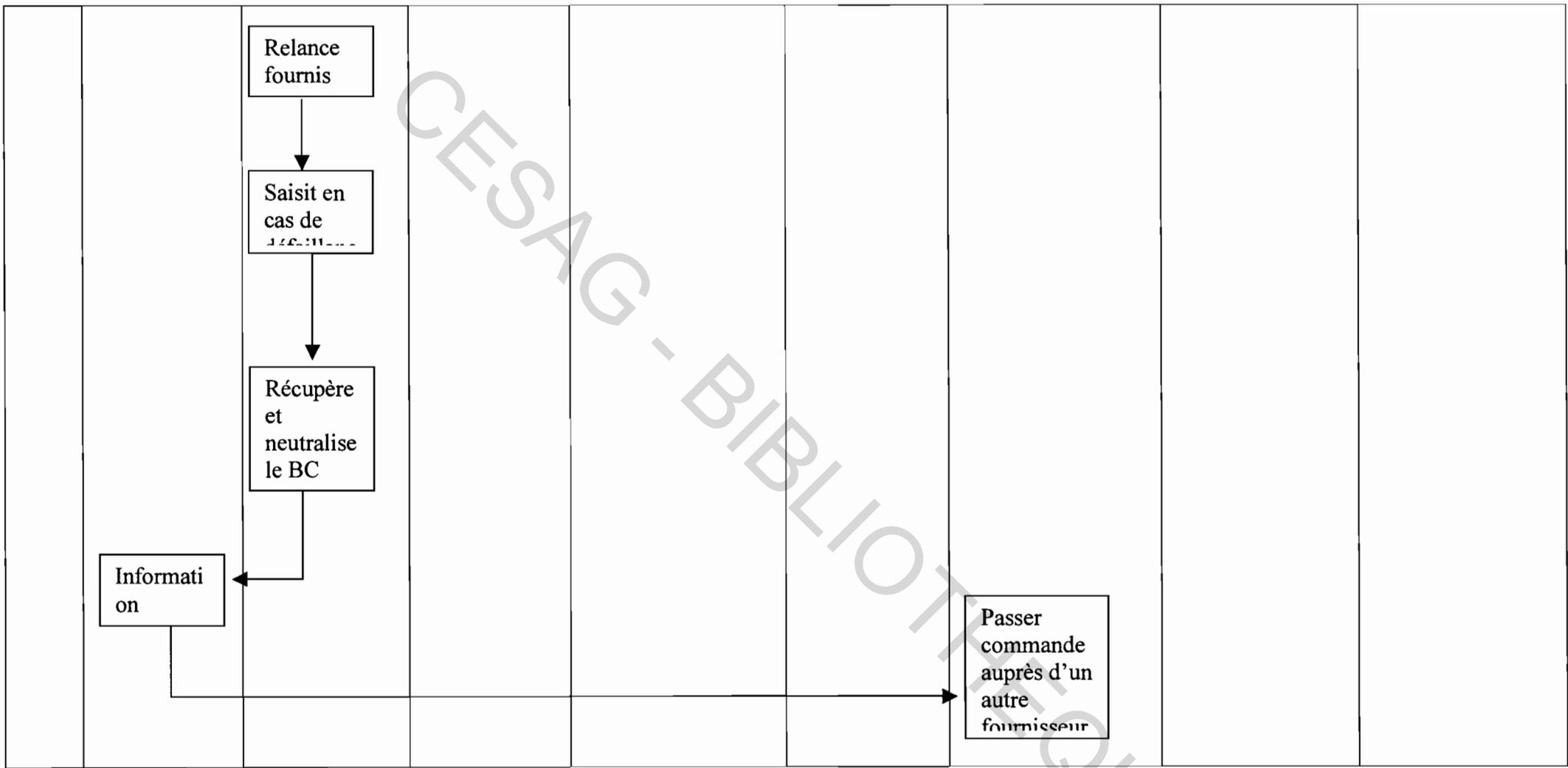


Tableau n° 6: Diagramme de circulation : Réception des articles

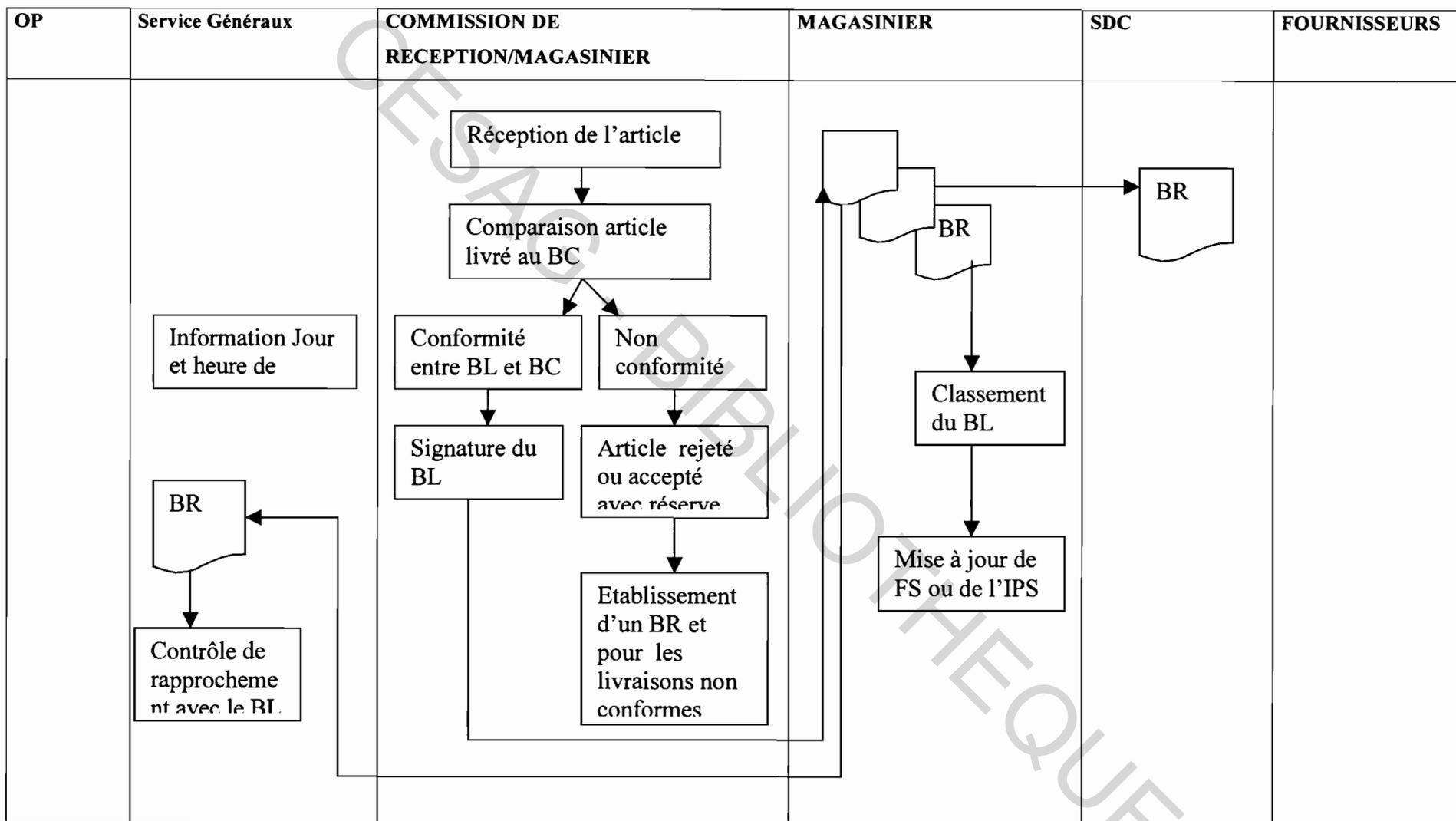


Tableau n° 7 : Diagramme de circulation : Réception Contrôle et Comptabilisation des factures

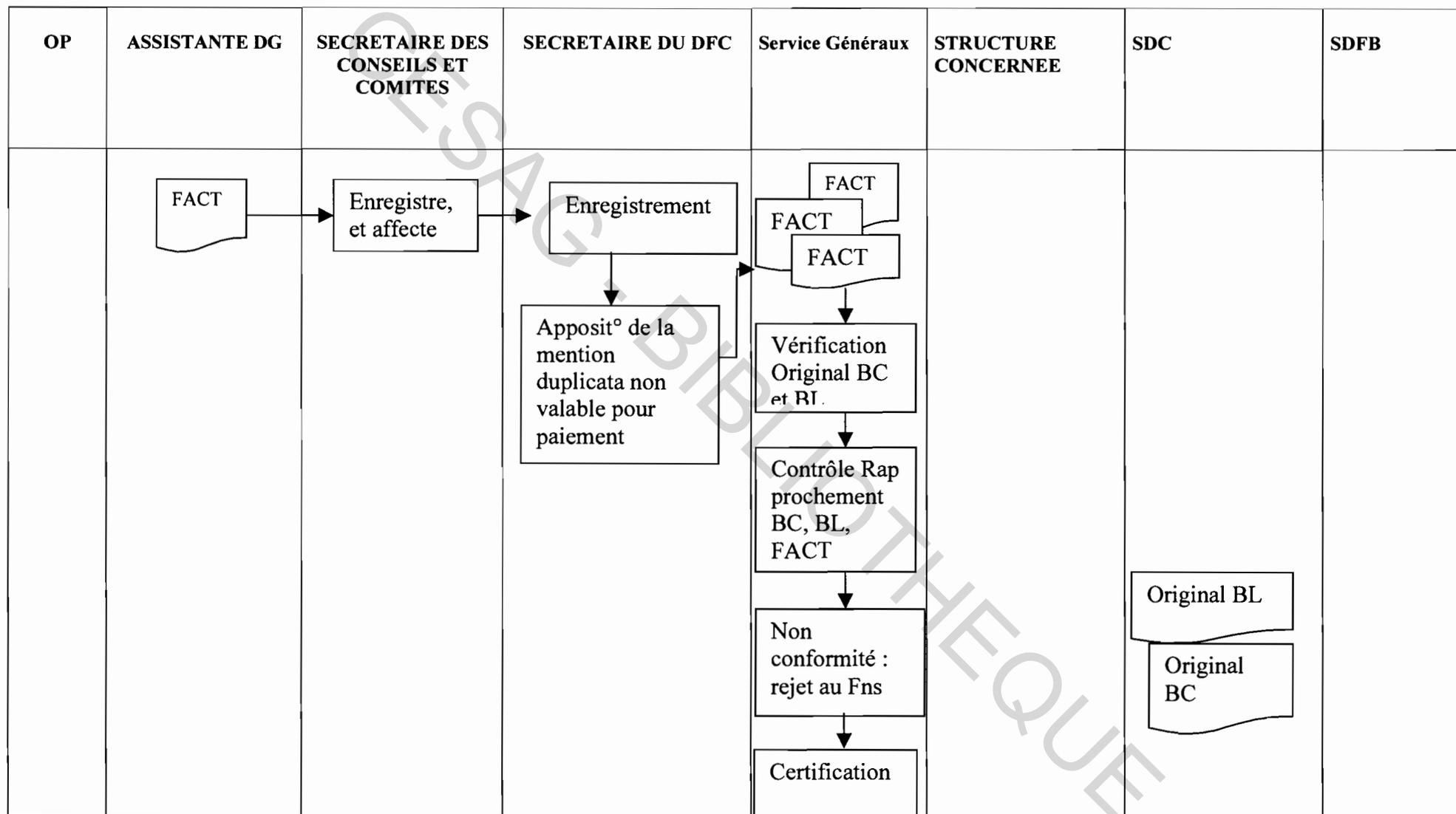
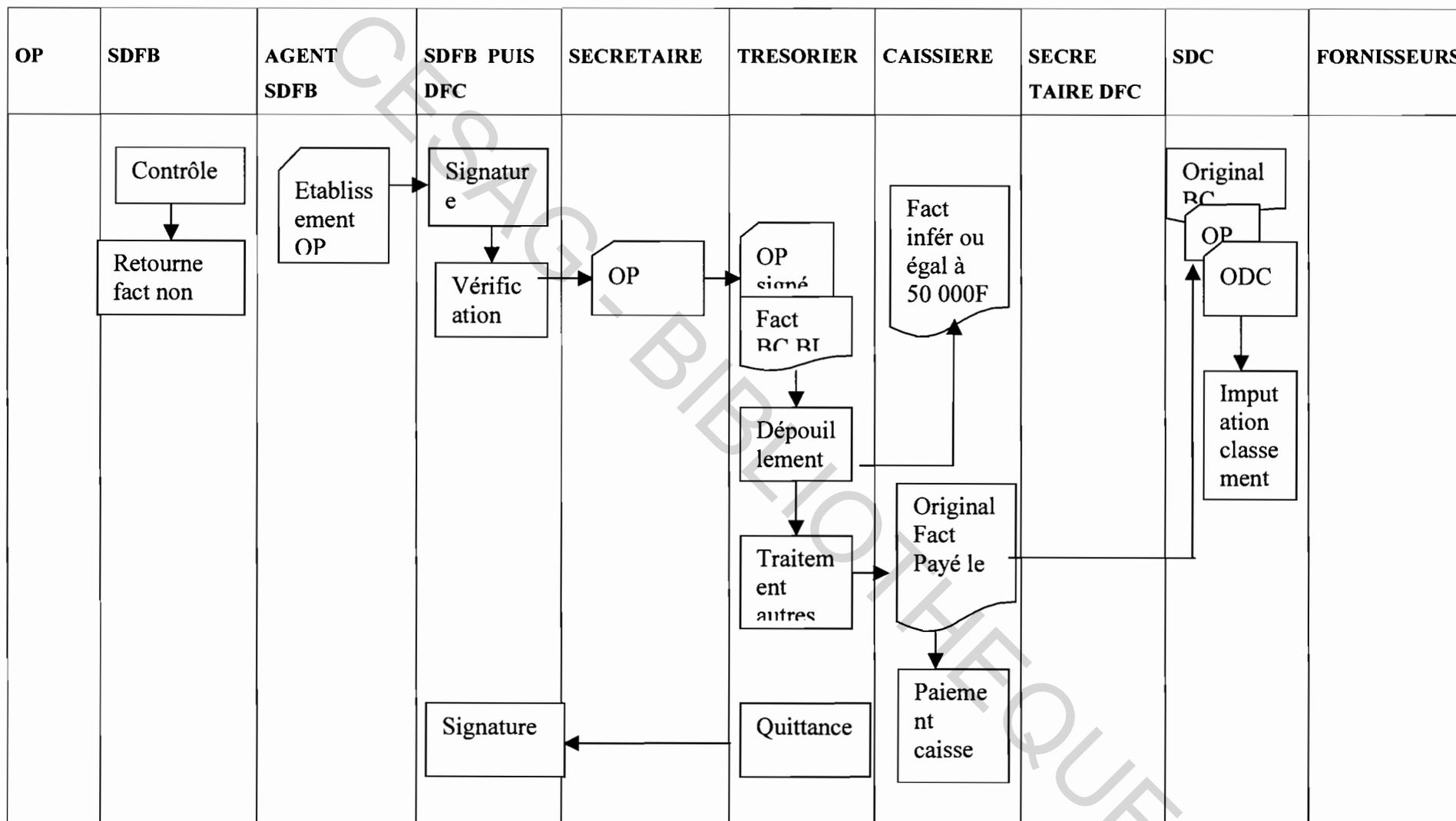


Tableau n° 8 : Diagramme de circulation : Règlement des factures fournisseurs



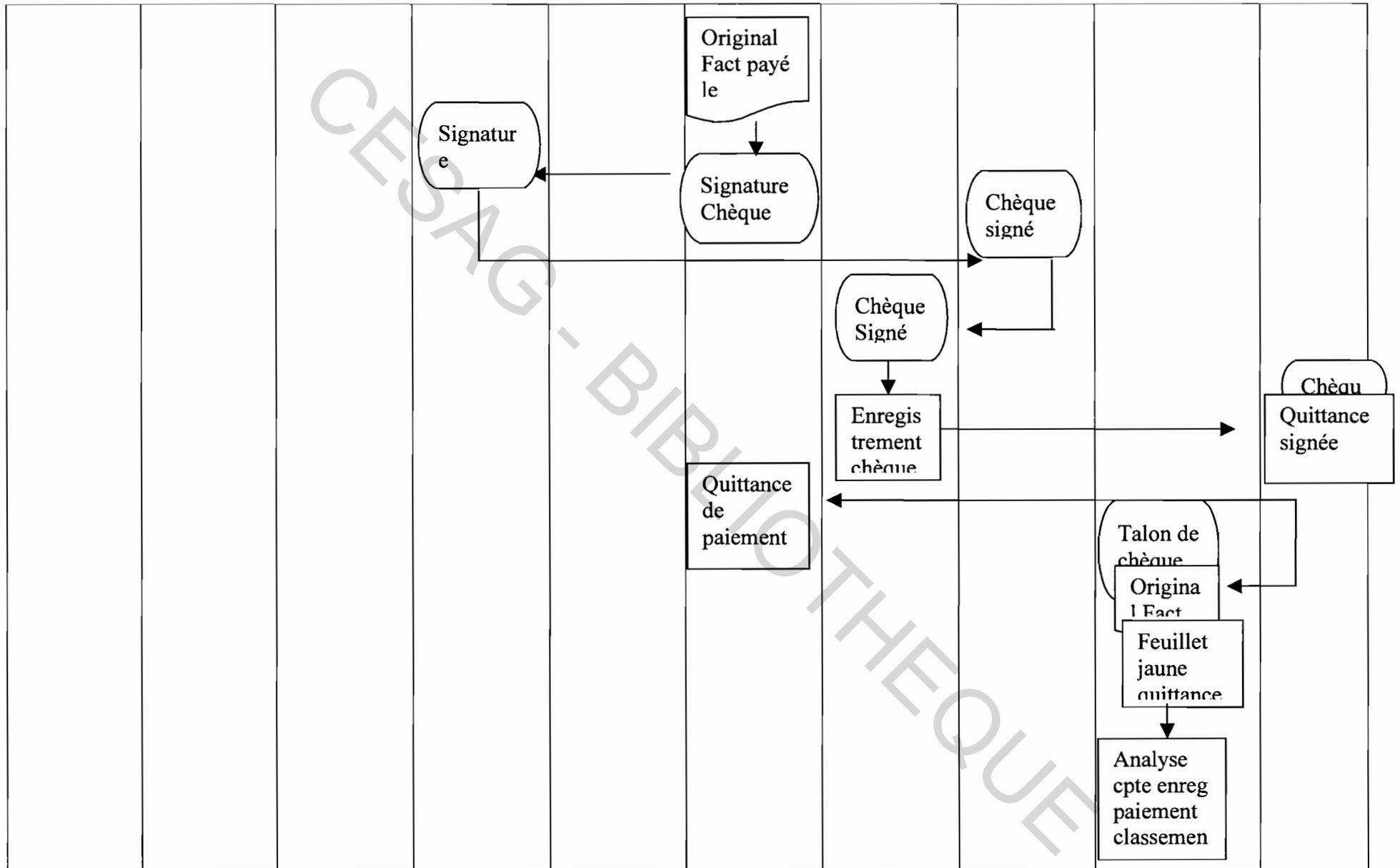
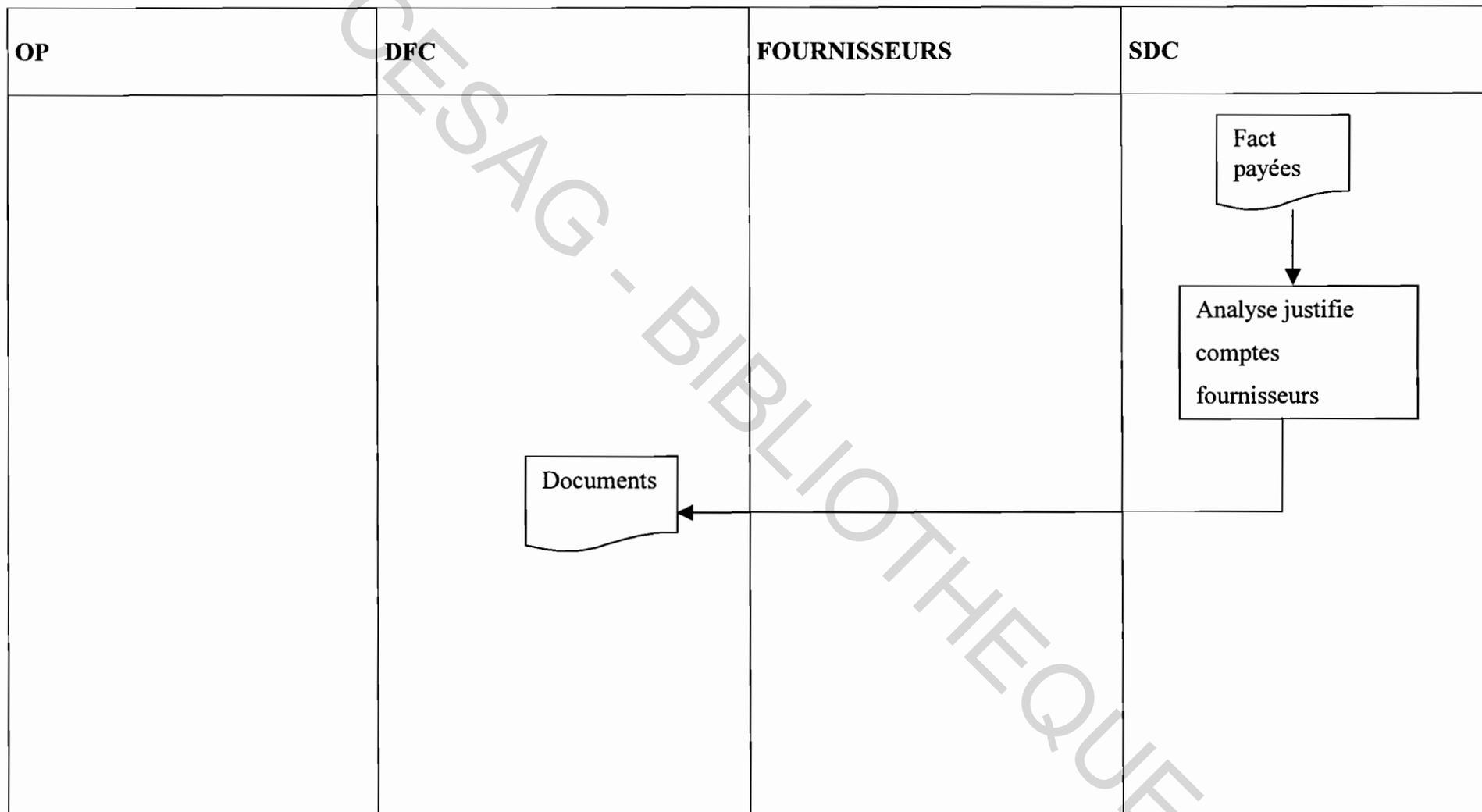


Tableau n° 9 : Diagramme de circulation : Suivi des comptes fournisseurs



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

DEMANDE D'ACHAT N°

IDENTIFICATION DU DEMANDEUR			RENSEIGNEMENTS BUDGETAIRES	
DIRECTION.....			Budget.....	
.....			Chapitre.....	
.....			Article	
.....			Rubrique.....	
SOUS DIRECTION.....			Crédits ouverts.....	
.....			Engagements antérieurs.....	
.....			Demande d'engagement.....	
.....			Cumul des engagements.....	
.....			Crédits disponibles.....	
DESIGNATIONS ET CARACTERISTIQUES	Q	P U	MONTANT	OBSERVATIONS

Fournisseur choisi et justification

Commentaires :

Nom et signature
du responsable habilité

A Dakar, le.....

BON DE TRAVAIL

Le Directeur Général du CESAG prie :

de bien vouloir procéder à :

<p>- La révision</p> <p>- La réparation</p> <p>des articles ci-après désignés :</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>L'exécution des travaux ci-après désignés :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---	---

Le règlement interviendra au vu du présent bon de travail accompagné de la facture établie en trois (3) exemplaires.

Fait à Dakar, le

Le Directeur Administratif et Financier

Le Directeur Général

CESAG

BON DE COMMANDE

<p align="center">FOURNISSEUR</p> <p>Nom</p> <p>.....</p> <p>Adresse</p> <p>.....</p> <p>Votre Réf.</p> <p>.....</p>	<p align="center">CONDITIONS DE LIVRAISON ET DE PAIEMENT</p> <p>A livrer à.....</p> <p>.....</p> <p>Délai de Livraison.....</p> <p>.....</p> <p>Mode d'Expédition.....</p> <p>.....</p> <p>Conditions de Paiement.....</p> <p>.....</p>
--	--

DESIGNATIONS ET CARACTERISTIQUES	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	OBSERVATIONS

TOTAL HT	
TVA	
AUTRES TAXES	
TOTAL TTC	

A..... le..... 19
Le Directeur Général.

Prière de faire ressortir les taxes sur la facture

DEMANDE D'ENGAGEMENT DE DEPENSES (DED)

Titre II
 Budget Budget de Fonctionnement (charges)
 Chapitre Services extérieurs B
 Article Rémunérations d'intermédiaires et de conseils
 Rubrique Honoraires des vacataires
 Sous-rubrique
 N° Compte 63250000
 Fournisseur **Alfred GBAKA**

Exercice 2002

Code	Structure
07 ISC	

REF PC	Désignation	Qté	Prix Unit.	Montant
Note 09012002AG du 10/01/2002	Paiement d'Heures de vacation			540 000 F

Montant HT =

Montant TVA =

Montant TTC = 540 000 F

Arrêté la présente DED à la somme de
Cinq Cent Quarante Mille Francs

<i>CREDITS OUVERTS</i>	35 000 000 F
<i>ENGAGEMENTS ANTERIEURS</i>	0 F
<i>DEMANDE D'ENGAGEMENT</i>	540 000 F
<i>CUMUL DES ENGAGEMENTS</i>	540 000 F
<i>CREDITS DISPONIBLES</i>	34 460 000 F

Dakar, le 10/01/2002

Le Directeur Administratif
 et financier

Le Contrôleur Interne

Le Directeur Général

ORDRE DE PAIEMENT

Date d'émission.. 10/01/2002

Gestion.....2002

DED N° 4298 du 10/01/2002

Compte à créditer 63850000

N° 5237

Titre II
Budget Budget de Fonctionnement (charges)
Chapitre Services extérieurs B
Article Autres
Rubrique Autres missions de personnes extérieures
Sous-rubrique
N° Compte 63850000

OBJET DE LA DEPENSE	DESIGNATION DU CREANCIER	MONTANT	REF. REGLEMENT
Paiement perdiems / Séjour du 06 au 12-01-2002	Alfred GBAKA	175 000 F	chèque
TOTAL		175 000 F	

Arrêté le présent ordre de paiement à la somme de
Cent Soixante Quinze Mille Francs

A Dakar, le 10/01/2002

Visa Directeur Administratif
Financier

Le Directeur Général

FICHE DE REALISATION DE RECETTES (FRR)

Titre III
 Budget Budget de Fonctionnement (produits)
 Chapitre Autres Produits
 Article
 Rubrique
 Sous-rubrique
 N° Compte 75000000
 Client Sous-Direction des Bourses hors Côte d'Ivoire/EACI

Exercice 2002

Code	Structure
06	ISGEO

REF PC	Désignation	Qté	Prix Unit.	Montant
fact n° 20010292(1) du 02/11/2001	Inscription	1	25 000 F	25 000 F

Montant HT = 25 000 F
Montant TVA = 0 F
Montant TTC = 25 000 F

Arrêté la présente FRR à la somme de
Vingt Cinq Mille Francs

<i>DOTATION DU POSTE</i>	0 F
<i>REALISATIONS ANTERIEURES</i>	18 919 300 F
<i>REALISATION PRESENTE</i>	25 000 F
<i>CUMUL DES REALISATIONS</i>	18 944 300 F
<i>RESTE A REALISER</i>	-18 944 300 F

Dakar, le 09/07/2002

Le Directeur Administratif
 et financier

Le Directeur Général

