

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE**

**MAITRISE PROFESSIONALISEE DES  
TECHNIQUES COMPTABLES ET  
FINANCIERES (MPTCF, 3<sup>ème</sup> Promotion)**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

***L'AUDIT DES PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT  
DE L'ASBEF***



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

REDIGE ET PRESENTE PAR

LEZOU DEGNY AMBROISE

DIRECTEUR DE MEMOIRE

MADAME Maimouna Isabelle DIENG,  
Directrice Exécutif de L'ASBEF

Octobre 2005

## DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

**au SEIGNEUR,**

DIEU tout puissant pour l'assistance qu'il nous a portée tout le long de notre séjour au Sénégal. Puisse-t-il toujours nous accorder ses grâces et ses bénédictions.

**à mon Père,**

Pour son soutien, ses prières, ses conseils et surtout pour l'appui dont j'ai bénéficié de sa part pour mon éducation et ma formation.

Qu'il en soit remercié et que DIEU lui accorde une longue vie et beaucoup de bonheur.

**à toute ma famille,**

Ma mère, tata Julie, mes frères et mes sœurs pour leurs vœux pieux à mon endroit, je leur suis très reconnaissant et j'espère pouvoir leur faire honneur.

**à tous mes amis,**

Clémence, Franck, Agnero, Anselme, Armand, Rodrigue et tous ceux que je n'ai pas cités pour leur profond attachement et tous les moments de joie qu'on a partagé.

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements,

- à monsieur **MOUSSA YAZI**, sous directeur de l'INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE (ISC) du Cesag, pour tous les efforts qu'il fournit en vue d'un meilleur suivi des stagiaires.
- à madame **MAIMOUNA DIENG**, responsable exécutif de l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre de la Famille ( ASBEF) qui a bien voulu nous accepter au sein de sa structure.
- à monsieur **MALAMINE DIONE, fiscaliste** et enseignant de fiscalité à l'ISC pour ses conseils, son soutien et la bonne qualité de son enseignement
- à tout le personnel de l'ASBEF.
- à mes amis de la MPTCF promotion 2003-2005

## LISTE DES ABREVIATIONS & SIGLES

AICPA: l'American Institute of Certified Public Accountant  
APF : Association de planning familial  
ASBEF : Association sénégalaise pour le bien être de la famille  
BC: Bon de commande  
BE : Bon d'entrée  
BL : Bon de livraison  
BR : Bon de réception  
CNCC : Conseil national des commissaires aux comptes  
CNDP : Coordinateur national directeur des programmes  
DA: demande d'achat  
DE : Directeur exécutif  
ENDSS : Ecole nationale de développement sanitaire et social  
FNUAP : Fond des nations unies pour la population  
IAS: International audit standard  
IFACI : Institut français de l'audit et du contrôle interne  
IPPF: International Planned Parenthood Federation  
MST : Maladies sexuellement transmissibles  
NFS : Numérotation formule Sanguine  
OECCA: Ordre des experts comptables et comptables agréés  
ONG : Organisation non gouvernementale  
OST: Organisation scientifique du travail  
PAS : Programmes d'ajustement structurel  
RAF : Responsable administratif et financier  
SSR : Santé sexuelle et de la Reproduction  
SYSCOA : Système comptable ouest africain

## LISTE DES FIGURES & TABLEAU

### Figures

|   |    |
|---|----|
| <b>Figure n°1</b> : Exemple d'écritures d'acquisition .....                               | 22 |
| <b>Figure n°2</b> : Exemples d'écritures de règlement .....                               | 23 |
| <b>Figure n°3</b> : Schématisation du processus de l'évaluation du contrôle interne ..... | 30 |
| <b>Figure n°4</b> : Schématisation du modèle d'analyse .....                              | 33 |
| <b>Figure n°5</b> : Organigramme du Staff.....  | 44 |

### Tableaux

|  |    |
|--|----|
| <b>Tableau n°1</b> : Exemple de test de conformité .....                     | 28 |
| <b>Tableau n°2</b> : Tableau descriptif de la fonction achat.....            | 40 |
| <b>Tableau n°3</b> : Test de conformité.....                                 | 53 |
| <b>Tableau n°4</b> : Grille d'analyse des tâches dans la fonction achat..... | 55 |
| <b>Tableau n°5</b> : Tableau des forces.....                                 | 57 |
| <b>Tableau n°6</b> : Tableau des faiblesses et risques liés.....             | 58 |

### Annexes

**Annexe n°1** : Demande de pro forma

**Annexe n°2** : Demande d'achat

**Annexe n°3** : Procès-verbal de réception

**Annexe n°4** : Bon de commande

**Annexe n°5** : Bon d'entrée magasin

**Annexe n°6** : Questionnaire de contrôle interne

**Annexe n°7** : Le guide d'entretien

## TABLE DES MATIERES

|  |       |
|--|-------|
| Dédicace .....                               | ..... |
| Remerciements .....                          | ..... |
| Listes des sigles et abréviations .....      | ..... |
| Listes des figures, tableaux & annexes ..... | ..... |
| Table des matières .....                     | ..... |

### INTRODUCTION GENERALE .....

|   |       |
|---|-------|
| <u>Contexte général</u> .....           | ..... |
| <u>Contexte spécifique</u> .....        | ..... |
| <u>Problématique</u> .....              | ..... |
| <u>Objet de l'étude</u> .....           | ..... |
| <u>L'objectif de l'étude</u> .....      | ..... |
| <u>La pertinence de l'étude</u> .....   | ..... |
| <u>La délimitation de l'étude</u> ..... | ..... |
| <u>Plan de l'étude</u> .....            | ..... |

### PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DU CYCLE ACHAT .....

#### CHAPITRE 1 : LE CYCLE ACHAT .....

|   |       |
|---|-------|
| <u>1.1 Le contrôle interne</u> .....                  | ..... |
| <u>1.1.1 Définition</u> .....                         | ..... |
| <u>1.1.2 Le dispositif du contrôle interne</u> .....  | ..... |
| <u>1.1.2.1 L'organisation</u> .....                   | ..... |
| <u>1.1.2.2 Les moyens</u> .....                       | ..... |
| <u>1.1.2.3 Le système d'information</u> .....         | ..... |
| <u>1.1.2.4 Les méthodes et procédures</u> .....       | ..... |
| <u>1.1.2.5 La supervision</u> .....                   | ..... |
| <u>1.2 : Le cycle achat - fournisseurs</u> .....      | ..... |
| <u>1.2.1 La mission de la fonction achat</u> .....    | ..... |
| <u>1.2.2 Les objectifs de la fonction achat</u> ..... | ..... |

|  |   |
|--|---|
| <b>1.2.3 Organisation du cycle achat</b> ..... | 5 |
| <b>1.2.3.1 Les services intervenants</b> ..... |   |
| <b>1.2.3.2 Les techniques d'achat</b> .....    |   |
| <b>Conclusion</b> .....                        |   |

## **CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DU CYCLE ACHAT**

|   |  |
|---|--|
| <b>2.1 L'évaluation du cycle achat</b> .....                      |  |
| <b>2.1.1 La prise de connaissance du système</b> .....            |  |
| <b>2.1.2 La description du système</b> .....                      |  |
| <b>2.1.3 La vérification de l'existence du système</b> .....      |  |
| <b>2.1.4 Evaluation des risques dus à la conception</b> .....     |  |
| <b>2.1.5 Vérification du fonctionnement de la procédure</b> ..... |  |
| <b>2.2 Le modèle d'analyse</b> .....                              |  |
| <b>2.2.1 Le modèle d'analyse</b> .....                            |  |
| <b>2.2.2 Outils de collecte des données</b> .....                 |  |
| <b>Conclusion</b> .....   |  |

## **DEUXIEME PARTIE : AUDIT DU CYCLE ACHAT**

### **DE L'ASBEF**

## **CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ASBEF**

|   |  |
|---|--|
| <b>1.1 Présentation de l'ASBEF</b> .....              |  |
| <b>1.1.1 Origines de l'ASBEF</b> .....                |  |
| <b>1.1.2 Ses objectifs</b> .....                      |  |
| <b>1.1.3 Ses activités</b> .....                      |  |
| <b>1.1.4 Financement de ses activités</b> .....       |  |
| <b>1.1.5 Organisation de l'ASBEF</b> .....            |  |
| <b>1.1.5.1 Les volontaires</b> .....                  |  |
| <b>1.1.5.2 Le Staff</b> .....                         |  |
| <b>1.2 Description du cycle achat</b> .....           |  |
| <b>1.2.1 Les intervenants</b> .....                   |  |
| <b>1.2.2 Description des procédures d'achat</b> ..... |  |
| <b>1.2.2.1 L'expression des besoins</b> .....         |  |
| <b>1.2.2.2 Sélection des fournisseurs</b> .....       |  |
| <b>1.2.2.3 Etablissement de la commande</b> .....     |  |
| <b>1.2.2.4 La réception de la livraison</b> .....     |  |
| <b>1.2.2.5 La comptabilisation</b> .....              |  |
| <b>1.2.2.6 Le règlement des factures</b> .....        |  |

## CHAPITRE 2 : EVALUATION DES PROCEDURES

### D'ACHAT DE L'ASBEF

|                |  |   |
|----------------|--|---|
| <u>2.1</u>     | Méthodologie d'évaluation des procédures                   | 2 |
| <u>2.1.1</u>   | Vérification de l'existence du système                     | 3 |
| <u>2.1.1.1</u> | Test de conformité   | 3 |
| <u>2.1.2</u>   | Evaluation des risques liés à la conception des procédures | 4 |
| <u>2.1.2.1</u> | Les forces   | 4 |
| <u>2.1.2.2</u> | Les faiblesses   | 4 |
| <u>2.1.3</u>   | Evaluation définitive des procédures                       | 5 |
| <u>2.2</u>     | Analyses et recommandations                                | 6 |
| <u>2.2.1</u>   | Les forces   | 6 |
| <u>2.2.2</u>   | Analyse des faiblesses et recommandations                  | 6 |
| <u>2.2.2.1</u> | Les faiblesses de conception                               | 6 |
| <u>2.2.2.2</u> | Les faiblesses liées au fonctionnement                     | 6 |
|                | <u>CONCLUSION GENERALE</u>                                 | 6 |
|                | <u>ANNEXES</u>   | 7 |
|                | <u>BIBLIOGRAPHIE</u>                                       | 7 |





**INTRODUCTION GENERALE**

## ***Contexte général***

«Etre en bonne santé», cette valeur est toute relative et elle met en jeu un système relevant aussi bien de l'individuel que du collectif. Elle témoigne de l'efficacité des politiques de santé et du recul de la pauvreté. La santé est un indicateur du niveau de développement économique dont l'examen a toujours justifié l'inscription des pays de l'Afrique subsaharienne dans la classe des pays en développement.

En effet, les pays de la sous région présentent les mêmes dysfonctionnements au niveau de leurs systèmes de santé

Cet état de fait est une des conséquences de l'application des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) imposés par la Banque Mondiale à nos pays, qui bien qu'ayant permis de réduire les déséquilibres budgétaires des finances publiques et stimuler un accroissement des investissements en capitaux étrangers ont, par la réduction de la dépense publique, eu un impact désastreux sur le plan social et principalement dans le domaine de la santé.

Le recul de la participation des états dans le financement des systèmes de santé est en partie compensé par le développement des structures de soins privées et des initiatives non gouvernementales.

## ***Contexte spécifique***

Au Sénégal il existe un grand nombre d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) exerçant dans le domaine de la santé, parmi lesquelles se distingue l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre de la Famille (ASBEF) qui a été fondée en 1974. La floraison d'ONG et de structures privées, la récente restructuration des établissements publics de santé et l'engagement accru d'organismes internationaux dans le secteur de la santé placent aujourd'hui l'ASBEF dans un environnement très concurrentiel.

Par ailleurs l'ASBEF en tant qu'ONG menant des activités à caractère social, ne génère aucune ressource d'autofinancement à partir de ses recettes, le financement de ses activités est de

ce fait en majeure partie assuré par les subventions et dons qu'elle reçoit de divers partenaires tels que l'*International Planned Parenthood Federation (IPPF)*. Aussi pour conserver la confiance que lui accordent ses partenaires et assurer sa survie dans cet environnement, l'ASBEF doit atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée d'un côté en accroissant chaque année le nombre d'individus auxquels elle porte assistance ; et de l'autre en s'appliquant à une gestion efficiente des ressources mises à sa disposition. La réalisation de ces objectifs impliquant une gestion rationnelle de son patrimoine et des prestations de services de qualité, l'ASBEF a pour ce faire, mis en place un système de contrôle interne afin de s'assurer la maîtrise de son fonctionnement et des charges y affairant.

### **Problématique**

Les abus et les scandales financiers qui ont conduit de puissantes firmes telles que Enron, Worldcom et bien d'autres à la faillite ont, non seulement démontré qu'aucune organisation n'est à l'abri des risques de fraudes, mais ont surtout montré l'importance de la mise à jour des dispositifs de maîtrise de l'activité et de sécurisation du patrimoine. Bien que très avertie des exigences de l'environnement des organisations modernes, l'ASBEF éprouve toujours des difficultés à maîtriser ses charges et se trouve confrontée à des dépassements budgétaires récurrents. Cette situation témoigne d'une inefficacité du contrôle interne, ce qui pourrait l'exposer à des risques de fraudes, de détournements et gaspillages de ressources.

Le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne dépend de la qualité des ses composantes que sont l'organisation, les moyens, le système d'information, les procédures et la supervision. Tout dysfonctionnement du système est lié soit à la mauvaise combinaison de ces éléments, soit à la défaillance de l'un d'eux.

Aussi notre analyse portera exclusivement sur les procédures et elle consistera à voir si ces procédures ont été bien conçues et si elles sont correctement appliquées.

Nous nous intéresserons particulièrement au cycle achat pour les raisons suivantes :

- le manque d'une organisation fiable du processus d'exécution des achats,
- la difficulté d'acquérir des biens et services dans de meilleures conditions de prix, qualité

et délais,

- le manque de formalisme de certaines opérations d'achat,
- les possibilités de fraudes et de malversations au niveau des achats et acquisition de biens.

Ces problèmes sont notamment liés aux nombreuses mutations qu'a connues l'ASBEF depuis sa création jusqu'aujourd'hui. En effet l'accroissement de ses activités l'a amenée à passer d'une simple association à une organisation plus complexe sans toutefois adapter toutes ses procédures de gestion au mode de fonctionnement qu'impose cette nouvelle organisation. Ce manquement est à l'origine de toutes les défaillances observées dans le déroulement de ses activités

Aussi pour la résolution des problèmes liés aux procédures, diverses approches s'offrent à nous ; elles consisteront soit à procéder à la conception de nouvelles procédures, soit à procéder à une révision des procédures actuelles. Pour nous il est primordial de procéder à une révision des procédures afin de pouvoir apporter les corrections nécessaires à l'obtention de procédures adéquates.

L'application d'une politique d'achat efficace permettrait à l'ASBEF de réduire considérablement ses charges et d'avoir un meilleur suivi de ses besoins. L'exécution de cette tâche nous ramène à résoudre la question suivante.

- ✓ Comment améliorer les procédures d'achat actuelles ?

Et nous serons amenés pour répondre à cette question à aborder les points suivants :

- ✓ Les procédures actuelles sont-elles correctement conçues?
- ✓ Quelles sont les difficultés rencontrées dans leur application ?

Notre exercice s'articulera autour de ces questions et se résume par le thème suivant : « L'audit du cycle achat de l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familial. »

### ***L'objectif de l'étude***

L'objectif de cette étude est de contribuer à éliminer les risques que comportent les défauts aussi bien de conception que d'application des procédures d'achat de l'ASBEF.

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

- Décrire le cycle achat – fournisseur,
- Evaluer des procédures d'achat en vigueur,
- Faire des recommandations pour leur amélioration.

### ***La pertinence de l'étude***

Cette étude devrait par la révision des procédures d'achat en vigueur, de contribuer à leur renforcement. Ce qui favoriserait à terme la maîtrise de la fonction achat et surtout des charges liées aux achats.

### ***Plan de l'étude***

Cette étude portant sur l'audit du cycle achat de l'ASBEF, sera traitée en deux grandes parties. La première consiste à proposer un cadre théorique de l'audit des procédures, nous nous appliquerons à décrire et comprendre respectivement le fonctionnement du cycle achat à travers le premier chapitre. Puis le second chapitre portera sur la méthodologie de l'audit des procédures d'achat et les outils de collecte de données.

Dans la deuxième partie, nous nous placerons dans une perspective pratique, nous procéderons à la présentation de l'ASBEF dans le premier chapitre. Ensuite dans le second chapitre nous procéderons à l'évaluation des procédures d'achat en vigueur actuellement, puis nous ferons des recommandations à partir des résultats de l'évaluation des procédures.



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

La maîtrise du fonctionnement des organisations est de nos jours la principale préoccupation des dirigeants d'entreprise. Elle a favorisé le développement de l'activité de contrôle et le renforcement des corps professionnels que sont les auditeurs internes, contrôleurs de gestion, les commissaires aux comptes et experts comptables, dont l'activité de contrôle est la fonction principale.

Ces corporations ont élaboré des normes, techniques et concepts de contrôle, parmi lesquels les procédures ressortent comme l'un des éléments clés du principal dispositif de contrôle qu'est le contrôle interne

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.

Dans cette première partie nous présenterons successivement les concepts fondamentaux liés au cycle achat et la méthodologie d'évaluation des procédures.

# **CHAPITRE 1 : LE CYCLE ACHAT**

Il est question dans ce chapitre de présenter les principes généraux du cycles achat, ses objectifs et ses moyens.

Le cycle achat constitue une formalisation des différentes méthodes d'achat et de tout le processus suivi pour exécuter les opérations d'achats. Il part de l'expression du besoin jusqu'au règlement du fournisseurs qui a été retenu pour la satisfaction du besoin.

Selon Collins & Valin (1992 :34) « Quels que soient les objectifs d'un audit celui-ci commence toujours par une étude complète ou partielle du contrôle interne ». Aussi nous commencerons notre étude en nous imprégnant du concept de contrôle interne, avant d'aborder le fonctionnement du cycle achat.

## **1.1. Le contrôle interne**

Le contrôle interne se présente aujourd'hui comme le plus efficace des dispositifs de sécurité élaborés afin d'acquérir la maîtrise du fonctionnement des organisations et de limiter les risques.

Pour mieux le cerner, nous le décrirons en partant de sa définition puis nous présenterons ses éléments constitutifs.

### **1.1.1 Définition**

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne émanant de professionnels ou des instances professionnels tels que l'OECCA, l'IFACI, la CNCC, MIKOL, COLLINS et VALIN

L' IFACI et l'IAS (2000 :43), définissent le contrôle interne comme « un ensemble de pratiques d'organisation mises en œuvre par l'ensemble du personnel pour que tous les rouages du système fonctionnent au mieux en minimisant les risques... » Cette définition très précise quant à la participation des membres de l'organisation au fonctionnement du contrôle interne, est peu explicite concernant les pratiques mises en œuvre.



Elle pourrait être renforcée par celle du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (1999 :25) qui le présente comme « un ensemble de sécurité contribuant à la maîtrise de l'organisation. »

Nous nous limiterons à ces deux définitions car elles prennent en compte toutes les spécificités du contrôle interne à savoir :

- le contrôle interne est un dispositif de contrôle faisant partie intégrante de son organisation,
- c'est un système préventif qui vise la maîtrise de l'organisation,
- il requiert la participation de tout le personnel quelques soient les niveaux hiérarchiques,
- il se constitue d'un ensemble de dispositions et de procédures permanentes.

Il faut noter que le contrôle interne est un concept évolutif qui s'aligne sur le développement des techniques de management des organisations, toutefois nous retiendrons en substance qu'il peut être défini comme un ensemble de dispositions et procédures mises en œuvre par les dirigeants et le personnel en vue d'assurer l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

### **1.1.2. Le dispositif du contrôle interne.**

Selon Collins & Valin (1992 : 44) le contrôle interne en tant que système de contrôle a la particularité de ne pas avoir une nomenclature rigide applicable à toutes les structures. Il regroupe cependant des éléments indissociables, et de la cohérence de leur agencement dépend la qualité du dispositif. Ce sont :

- l'organisation
- les moyens
- le système d'information
- les méthodes et procédures
- la supervision

#### **1.1.2.1. L'organisation**

Selon Collins & Valin (1974 :34) une entreprise doit disposer d'une certaine structure car

l'organisation est le point de départ du bon fonctionnement d'une activité. Dans le cadre du contrôle interne une bonne organisation se traduit par une séparation appropriée des fonctions et des responsabilités correspondantes.

### 1.1.2.2. Les moyens

Selon Collins & Valin (1974 :32) c'est l'ensemble des éléments mis en œuvre en vue d'atteindre les objectifs; on distingue les moyens humains, financiers et techniques.

- **Les moyens humains** : regroupés sous la dénomination de « personnel », la bonne qualité de leur activité dépend de leur recrutement qui doit permettre de choisir les personnes compétentes ; de leur affectation par laquelle on leur confie des responsabilités adaptées à leurs qualifications. Enfin de l'éthique qui se positionne comme une loi et permet d'amener le personnel à œuvrer en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise.
- **Les moyens financiers** : c'est l'ensemble des fonds dégagés pour financer le fonctionnement des organisations. Les objectifs du contrôle interne visent surtout la bonne conservation de ces fonds ainsi que leur utilisation rationnelle.
- **Les moyens techniques** : qui regroupent l'ensemble des techniques industrielles, commerciales et de gestion adéquates pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### 1.1.2.3. Le système d'information

Toutes les opérations effectuées au sein de l'entreprise doivent être traduites par des flux d'informations.

Le bon fonctionnement de l'organisation dépend de l'efficacité du système d'information qui doit à travers la maîtrise de tous les flux d'informations, permettre à la direction d'avoir le contrôle de toutes les activités.

Pour ce faire toute information transmise doit parvenir à son destinataire au moment opportun et ce dernier doit pouvoir en disposer en temps réel.

Par ailleurs, l'information relayée doit être exhaustive et fiable, c'est-à-dire être la traduction parfaite de l'opération pour laquelle elle est émise et aucun élément ne doit être omis.

La fiabilité de l'information révèle l'importance des moyens de preuve car il faut être à mesure de retrouver la source de l'information à tout moment afin de vérifier son authenticité. En général l'émetteur et le destinataire sont les garants de la fiabilité de l'information.

#### **1.1.2.4. Les méthodes et procédures**

Selon Collins & Valin (1974 :31) toutes les activités et tous les processus au sein de l'organisation doivent être formalisés et définis dans des documents écrits. Cette formalisation doit se traduire par des procédures décrivant les différentes méthodes et étapes à suivre pour l'accomplissement des activités et processus. Ces procédures doivent être simples et se rapporter chacune à une activité ou un processus spécifique.

Ces documents doivent faire l'objet de mise à jour suivant les réorientations de l'activité et l'amélioration des méthodes de travail.

Il est indispensable que ces procédures soient portées à la connaissance des exécutants et qu'elles leur soient facilement accessibles, afin qu'ils puissent suivre correctement les indications des procédures définies et qu'ils soient informés à temps des mises à jour et changements apportés à ces procédures.

#### **1.1.2.5 La supervision**

La supervision constitue le moyen de contrôle du bon fonctionnement du contrôle interne. Elle a pour but de préserver et renforcer la qualité du contrôle en réalisant des tests réguliers d'inspection des différents éléments du système

La supervision du fonctionnement du contrôle interne est assurée en principe par les

dirigeants de l'entreprise, mais elle est de nos jours l'apanage de deux organes en particuliers qui sont l'**audit interne** et l'**audit externe**.

## **1.2. Le cycle achats - fournisseurs**

Depuis qu'elles sont confrontées à une saturation des marchés et à une concurrence accrue, la recherche de la rentabilité dans les organisations se traduit essentiellement par des politiques de diminution des coûts.

Les dirigeants d'entreprise guidés par les théories fondées sur l'Organisation Scientifique du Travail (OST) s'étaient longtemps focalisés sur les coûts de main d'œuvre directe. Et c'est durant les années 60, à la faveur des analyses de multiples comptes d'exploitations industrielles qu'est intervenue la prise de conscience des meilleures opportunités qu'offraient les charges d'achat dans la réduction des coûts de revient.

Ainsi l'achat est passé d'une simple activité à la fonction achat ou approvisionnement qui se présente aujourd'hui comme l'une des principales fonctions dans l'entreprise.

Aussi dans la perspective de l'évaluation des procédures d'achat nous nous familiariserons avec la fonction achat à travers sa mission, son organisation et son fonctionnement.

### **1.2.1. La mission de la fonction achat**

La fonction achat a pour mission de satisfaire les besoins en biens et services de l'entreprise en respectant les délais et dans les meilleures conditions de qualité et de prix. (Jardin, 1980 :11)

Sa position d'interface entre l'entreprise et les fournisseurs fait d'elle le fournisseur attiré de la structure et elle doit de ce fait être prompte à satisfaire tous les besoins de l'entreprise. Ce qui l'amène selon Bruel (1998 :3) à adapter sa mission selon les types de produits achetés, selon les enjeux stratégiques et selon l'importance et les caractéristiques des marchés fournisseurs.

## **1.2.2. Les objectifs de la fonction achat**

Au delà de son objectif principal qui est l'acquisition de biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, la fonction achat doit aussi assurer la maîtrise des coûts liés aux achats. En effet les coûts d'achats représentent selon Bruel (1998 :4) un pourcentage de coût direct des produits supérieur à la moitié de leur coût d'obtention, traduisant ainsi le rôle majeur de la fonction dans la maîtrise ou voir même la réduction des coûts liés à l'activité de l'entreprise.

## **1.2.3. Organisation du cycle achat**

Notre présentation de l'organisation du cycle achat se fera à travers les services intervenants, les techniques d'achat et les procédures d'achat.

### **1.2..3.1 les services intervenants**

Dans le processus d'achat, nous avons au départ les services qui sont à l'origine du besoin et qui produisent la demande d'achat. Ce sont tous les services existant dans l'entreprise depuis la direction générale, les services d'exploitation jusqu'aux services d'appui que sont les services d'entretien etc....

Selon Sambe & Diallo (2003 :393) la réalisation d'une opération d'achat répondant aux exigences d'un contrôle interne satisfaisant nécessite l'intervention des services suivants :

- le service Approvisionnement dont le rôle est de choisir les fournisseurs les plus compétitifs et d'établir les bons de commande,
- le service Réception dont le personnel est compétent pour recevoir les livraisons et en vérifier la conformité avec les bons de commande,
- le service Magasin qui reçoit, enregistre et stocke les biens livrés,
- le service Comptabilité chargé de l'enregistrement des factures,
- le service Trésorerie chargé du règlement des factures dûment approuvées.

### **1.2..3.2. Les techniques d'achat**

Nous pouvons retenir trois techniques d'achat à savoir :

#### **A. Les achats directs :**

Cette technique est pratiquée en cas de besoin urgent ne pouvant pas attendre les longs délais qu'imposent les procédures d'achat. Ces pratiques sont autorisées en général pour des achats limités à un montant très faible. Il n'y a en général pas de procédures prévues à cet effet, pour Bruel (1998 :115) il est recommandé d'en identifier les causes et d'y remédier plutôt que de les accepter et de prévoir pour elles des procédures spéciales et toujours plus coûteuses.

#### **B. Les achats par appel d'offre :**

L'appel d'offre a pour but de permettre à l'entreprise de réaliser ses acquisitions dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai en sélectionnant les fournisseurs présentant les meilleures conditions tant au niveau technique que financier. Pour qu'il puisse atteindre l'objectif qui lui est assigné, l'appel d'offre doit se faire dans les conditions suivantes :

- les consultations doivent se faire auprès d'un grand nombre de fournisseurs agréés et ayant la capacité de satisfaire les besoins de l'entreprise,
- les fournisseurs doivent disposer des mêmes informations concernant l'appel d'offre,
- les fournisseurs doivent faire des offres claires par écrit afin de faciliter les comparaisons,
- le dépouillement des offres et le choix du fournisseur doivent se faire en toute transparence et suivant des procédures bien définies.

La mise en œuvre de l'appel d'offre se fait suivant différentes étapes à savoir :

- l'élaboration de l'appelle d'offre,
  - la mise à disposition des cahiers de charge,
  - le dépouillement des réponses et le choix des fournisseurs.
- Élaboration de l'appel d'offre

Elle consiste à confectionner le document d'appel d'offre concernant les clauses générales et les clauses particulières du marché. Selon Gilles & André (1999 :64) ce document comporte les éléments suivants :

- présentation de la société qui émet l'appel d'offre, en plus de l'entité ou du site concerné
- objet : brève description de l'objet de l'appel d'offre.
- objet du projet et critères de choix : qui permettront aux fournisseurs de mieux orienter leurs offres
- modalité de réponse : précise les conditions pratiques de réponse (adresse, date de validité, date limite de réception, etc....)
- cahier de charge : environnement /fonctionnalités/contraintes techniques  
contraintes réglementaires
- éléments contractuels : les clauses d'achats et les conditions contractuelles souhaitées.
- Afin de susciter le maximum d'intérêt et de faciliter le choix des fournisseurs potentiels auxquels l'appel d'offre sera envoyé, l'entreprise peut effectuer une pré consultation qui lui permettra de sonder le marché.

- Mise à disposition des cahiers de charge et réception des réponses

Les dossiers d'appel d'offre doivent être transmis aux fournisseurs sous des plis identiques et au même moment afin que la soumission se fasse en toute équité. Les réponses sont déposées auprès d'une personne ou d'un comité qui les conservera jusqu'à la date limite de réception. Les réponses doivent être scellées et porter les caractéristiques permettant de les distinguer des autres courriers.

Après la date limite de dépôt, la commission chargée du dépouillement se réunit et

procède au dépouillement.

- Dépouillement des réponses et choix du fournisseur

La commission effectue le dépouillement en séance publique, puis procède à l'analyse et l'évaluation des propositions en commission.

Les propositions sont évaluées premièrement, suivant les aspects qualitatifs qui consistent à comparer la conformité des offres aux conditions prévues dans le cahier de charge. Ensuite les offres remplissant les conditions prévues seront soumis à une évaluation suivant les critères pour retenir la meilleure offre encore appelée le mieux disant.

### **C. Les achats par commande :**

Les achats par commande sont faits en passant une commande auprès d'un fournisseur. Cette technique selon Becour & Bouquin (1996 :134) s'effectue par séquences répétitives et peut être soumise à un contrôle interne formalisé.

Si dans sa description des procédures d'achat Bruel les divise en 9 étapes, Sambe & Diallo abondent dans la même logique tout en proposant une description plus synthétique du processus qu'ils présentent en 6 étapes à savoir :

- l'expression du besoin
- la sélection des fournisseurs
- la passation de la commande
- la réception de la livraison
- la réception et le traitement de la facture
- le règlement des factures.

#### **1) Expression du besoin**

Tout achat trouve son origine dans l'expression d'un besoin émanant d'un des services de l'entreprise. Chaque service traduit ses besoins sur un document appelé demande d'achat (DA).



C'est un imprimé pré numéroté, daté, établi en plusieurs exemplaires selon les mesures de contrôle interne, et indiquant la nature et la qualité de l'élément à commander. La demande d'achat doit être signée :

- par le responsable habilité du service demandeur,
- puis contrôlée par le responsable du suivi budgétaire pour s'assurer que le besoin exprimé est initialement prévu ou expressément accepté par la direction,
- enfin validé par le responsable des achats après avoir vérifié que le besoin a été bien défini, qu'il ne peut être satisfait par les disponibilités et correspond à une décision économique pour l'entreprise.

## **2) Sélection des fournisseurs**

Bien souvent, l'entreprise a un répertoire des fournisseurs auxquels elle est liée par des accords exprès ou simplement tacites. Elle n'a recours à d'autres fournisseurs que pour se procurer des biens nouveaux ou dans le cas où les fournisseurs habituels ne sont pas à mesure de satisfaire le besoin manifesté. Cette situation, au delà de faciliter la procédure ne correspond pas toujours à l'intérêt économique de l'entreprise. Sambe & Diallo (2003 :393)

Aussi l'entreprise procède à une sélection des fournisseurs afin de s'assurer que les opérations d'achats se feront dans les meilleures conditions de qualité, prix et délai de livraison. La sélection des fournisseurs selon Bruel (1998 :117) se déroule comme suit :

- classification des fournisseurs potentiels
- envoi d'un appel d'offre ou d'une consultation auprès de ces fournisseurs
- négociation
- évaluation des offres de ces fournisseurs
- sélection finale d'un ou de plusieurs fournisseurs.

Après avoir sélectionné les fournisseurs et vérifié la conformité du besoin exprimé, on procède à la passation de la commande.

### 3) Passation de la commande

La commande est passée en respectant les conditions de prix, services, délai et modalité de règlement signifiées aux fournisseurs durant les négociations. (Becour & Bouquin, 1996 :134)

La commande constitue un contrat entre l'entreprise et le fournisseur. Selon Sambe & Diallo (2003 :395) elle est passée sur la base du bon de commande tiré d'un carnet à souche et dont les exemplaires sont pré numérotés ou simplement par une lettre envoyée au fournisseurs pour les commandes passées à l'étranger.

Les personnes habilitées à émettre les bons de commande sont désignées par écrit avec indication, pour chacune d'elles du montant maximum autorisé. Ils doivent également être signés par des personnes autorisées et dont la signature est nécessairement connue de ceux qui sont chargés de leur vérification avant tout envoi.

Outre la date et la signature, le bon de commande pourrait comporter par exemple les informations relatives :

- aux produits commandés (désignation, quantité, prix unitaire...)
- aux fournisseurs (nom, adresse ...)
- aux conditions de vente (mode de transport, date de livraison, etc.)
- Le bon de commande est généralement établi en cinq exemplaires :
  - un (l'original) pour le fournisseur
  - un second au fournisseur qui le retournera comme accusé de réception traduisant l'acceptation des commandes et l'établissement du contrat le liant au client
  - un exemplaire est retourné au service demandeur
  - une copie est transmise au service réception afin qu'il s'organise pour le traitement de la livraison future
  - une copie est conservée pour la constitution du dossier d'achat.

Il faut noter que toute commande passée par téléphone ou toute autre voie orale doit être confirmée par écrit. car seule la confirmation écrite à une valeur juridique.

#### 4) Réception de la livraison

La réception des commandes doit être assurée par un service de réception, bénéficiant d'une certaine autonomie vis à vis des services approvisionnement et magasin et n'étant pas lié hiérarchiquement à l'un d'entre eux (Bruehl, 1998 :121).

Pour Sambe & Diallo (2003 :395) les réceptions doivent être enregistrées sur des bons de réception ou d'entrée précisant :

- l'identité du fournisseur
- le numéro de la commande
- la quantité reçue
- la quantité rejetée éventuellement en cas de non-conformité ou de dégradation du bien

Un exemplaire du bon de réception est envoyé :

- au service magasin qui fait la prise en charge de la livraison sur la base du bon de réception
- au service approvisionnement afin qu'il soit informé de la livraison et vérifier les délais
- au service comptabilité est ainsi informé en attendant de recevoir la facture. Le bon de réception permettra de rattacher les charges à la période concernée au cas où la facture ne serait pas reçue en fin d'exercice.

Des contrôles sont généralement effectués en vue de vérifier la conformité de la livraison avec la commande. Ces contrôles sont relatifs à la nature, aux quantités et à la qualité. Il est procédé à cet effet à un rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et le bon de réception. Le contrôle qualité doit être effectué par une personne compétente et à même de donner un avis valable.

Après le traitement de la livraison, les entrées doivent faire l'objet d'un enregistrement de la part des responsables du magasin.

## 5) Réception et traitement de la facture

Dans ses travaux, Bruel (1998 :122) retient que pour la plupart des entreprises étudiées, la facture est réceptionnée soit au service achat ou directement au service comptabilité. L'agent qui réceptionne la facture appose le cachet « original » sur l'original et sur les autres exemplaires le cachet « duplicata à ne pas payer ». La facture est ensuite rapprochée :

- du double du bon de commande pour comparer les délais, ainsi que les prix, les quantités et la conformité avec les éléments indiqués
- du double du bon de réception pour s'assurer que les quantités facturées sont celles qui sont effectivement reçues.

Il est en outre procédé à une vérification des calculs portés sur les factures et à leurs imputations comptables (répartition des montants entre les comptes d'achats, de taxes, de fournisseurs, etc. ...).

Les factures doivent porter la mention indiquant qu'elles ont effectivement été vérifiées et la griffe de la personne ayant procédé à la vérification.

Elles doivent également être approuvées par une personne responsable et porter la mention **Bon à payer** apposée par l'initiateur de la commande. Les factures sont ensuite enregistrées dans les comptes où l'organisation de l'entreprise doit permettre leur suivi correct.

## 6) Cadre comptable

Le SYSCOA dans son guide d'application (1997 :120) retient trois types d'opération d'achat :

- les acquisitions de biens durables (immobilisation)
- les achats de services
- les acquisitions de biens consommables

Ces opérations ont des incidences comptables et des comptes sont mouvementés à cette occasion. Nous distinguons cinq catégories parmi ces comptes à savoir les comptes de charges, les comptes d'actifs immobilisés, les comptes de dettes, les comptes de trésorerie et les comptes de taxes sur valeur ajoutée.

- **les comptes de charges** qui enregistrent les charges engagées au cours de l'opération d'achat et qui sont repris dans le compte de résultat :

- 601 : achat de marchandises (biens revendus en l'état)
- 602 : achat de matières premières et fournitures liées
- 604 : achats stockés de matières et fournitures consommables
- 605 : autres achats
- 61 : transport
- 621 à 625 : services rattachés aux immobilisations de l'entreprise
- 626 à 638 : services rattachés aux opérations d'exploitations et financières de

l'entreprise.

- **les comptes d'actifs immobilisés et de stocks** qui constatent l'entrée de biens dans le patrimoine :

- 212 à 219 : immobilisations incorporelles
- 22 : terrains
- 23 : bâtiments, installations et agencements
- 24 : matériels
- 31 : marchandises
- 32 : matières consommables et fournitures liées
- 33 : autres approvisionnements

- **les comptes de dettes** qui figurent dans la rubrique dettes à court terme et qui sont classés par ordre d'exigibilité croissante :

- 401 : fournisseurs dettes en compte
- 402 : fournisseurs effets à payer
- 408 : fournisseurs factures non parvenues
- 409 : fournisseurs débiteurs

- les comptes de taxe sur valeur ajoutée facturées sur les acquisitions de biens et services et regroupés dans la rubrique Etat TVA récupérable :

- 4451 : TVA récupérable sur immobilisation
- 4452 : TVA récupérable sur achats
- 4453 : TVA récupérable sur transport
- 4454 : TVA récupérable sur services extérieurs et autres charges
- 4455 : TVA récupérable sur facture non parvenue

- les comptes de trésorerie classe 5 intervenant au moment du règlement des dépenses

- 52 : banques
- 57 : caisse

▪ Acquisition d'immobilisation

|      |                                    |   |   |
|------|------------------------------------|---|---|
| 2    | Compte d'actif immobilisé          | X |   |
| 4451 | TVA récupérable sur immobilisation | X |   |
| 40   | Fournisseurs et cptes rattachés    |   | X |

▪ Facture d'importation

|      |  |   |   |
|------|--|---|---|
| 60   | Compte de charge par nature                                  | X |   |
| 611  | Transport sur achat  | X |   |
| 6256 | Assurances transport sur achat                               | X |   |
| 6321 | Commissions et courtage sur achat                            | X |   |
| 6323 | Rémunération des transitaires                                | X |   |
| 445  | Etat TVA récupérable   | X |   |
| 40   | Fournisseurs et cptes rattachés<br>(Engagement des dépenses) |   | X |

**Figure1 :** Exemple d'écritures d'acquisition

## 7) Règlement des factures

La procédure relative au règlement des factures nécessite qu'il soit procédé à un rapprochement avec les bons de commande et de réception et que soit indiqué sur l'original la mention *bon à payer*. Lorsque les factures à régler ont déjà fait l'objet d'une comptabilisation, elles doivent porter les références de cet enregistrement ; de même les factures payées sont annulées par l'inscription de la mention **Payé** avec indication des références du règlement.

A ce stade il est possible selon Sambe & Diallo (2003 :396) de retenir à titre indicatif, le schéma ci après relatif aux opérations intéressant particulièrement la comptabilité et la trésorerie :

- transmission des bons de commande et de réception à la comptabilité ;
- enregistrement de la facture au courrier arrivé ;
- transmission de l'original de la facture fournisseur à la comptabilité ;
- inscription de manière indélébile de la mention duplicata ou copie sur les doubles des factures ou destruction de celle-ci ;
- contrôle et imputation des factures ;
- comptabilisation des factures et indication des références de l'enregistrement ;
- règlement des factures sur lesquelles il est apposé le bon à payé et prise en compte des avances, acomptes et ristournes ;
- indication des références du règlement sur les factures (annulation des factures).

Les écritures suivantes sont passées pour constater le règlement des factures :

|     |                                 |   |   |
|-----|---------------------------------|---|---|
| 40  | Fournisseurs et cptes rattachés | X |   |
| 5   | Compte de trésorerie            |   | X |
| 402 | Fournisseurs, effets à payer    |   | X |
|     | (Règlement des dépenses)        |   |   |

|     |   |   |   |
|-----|---|---|---|
| 402 | Fournisseurs, effets à payer                                | X |   |
| 5   | Compte de trésorerie<br>(Règlement à l'échéance de l'effet) |   | X |

**Figure 2 :** Exemples d'écritures de règlement

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Conclusion**

Le cycle achat comme tout autre cycle, doit respecter un certain nombre de principes pour bien fonctionner. Les procédures définies pour chaque cycle dans l'entreprise ont pour but de réduire les risques de malversations au sein de l'entreprise, mais visent surtout la maîtrise du fonctionnement de son activité.

Il est donc important qu'elles soient périodiquement évaluées afin de corriger les imperfections qu'elles regorgent et de les rendre plus efficaces.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DU**

### **CYCLE ACHAT**

L'audit du cycle achat vise un certain nombre d'objectifs spécifiques dont l'atteinte est conditionnée par la mise en œuvre d'opération de contrôle et vérification.

Les techniques que nous utiliserons pour l'audit des procédures d'achat, sont celles de l'évaluation du contrôle interne pratiqué dans la plupart des missions d'audit.

Dans ce chapitre nous ferons un exposé sur la méthodologie que nous avons suivie pour l'audit du cycle achat, ensuite nous présenterons notre modèle d'analyse et les outils de collecte d'informations.

#### **2.1. L'évaluation du cycle achat**

L'évaluation du cycle achat est en lui-même un processus qui consiste à porter une appréciation sur la conception et le fonctionnement du cycle. Bien qu'il existe diverses méthodes d'appréciation du contrôle interne le processus doit regrouper les cinq étapes fondamentales qui selon MIKOL (1999 :148) sont les suivantes.

##### **2.1.1. La prise de connaissance du cycle**

Elle constitue un préalable à toute analyse, c'est durant cette étape que l'auditeur se familiarise avec l'environnement de l'élément sur lequel il va travailler. Cette phase est généralement très brève, l'auditeur doit à son terme avoir une vue d'ensemble du fonctionnement de tout le cycle et une meilleure compréhension des techniques et moyens de traitement de l'information mis en œuvre par le système.

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (1992 :46) l'auditeur doit éviter une étude trop générale et se focaliser sur les aspects des procédures couvertes par sa mission. Les moyens dont il dispose pour réaliser cette étape sont :

- l'entretien avec un responsable qui lui permettrait de cerner tous les facteurs intervenant dans le circuit
- l'examen de la documentation existante
- l'entretien avec tous ceux qui interviennent dans le circuit.

### **2.1.2. La description du système**

Cette étape est la résultante de la prise de connaissance précédemment menée. Pour Pige (2001 :82) l'auditeur doit formaliser sa compréhension des procédures pour en permettre l'utilisation dans le cadre de l'évaluation des forces et faiblesses des procédures. Cette formalisation consiste en la retranscription sur des supports de toutes les informations recueillies par l'auditeur ; et elle peut se présenter de deux manières :

- la méthode narrative ou mémorandum qui consiste en la rédaction de procédures
- la méthode graphique ou *flowcharts* qui consiste à retracer le circuit des documents du début à la fin d'une opération à l'aide de figures représentatives d'actes ou de documents. Cette méthode est très pratique car elle permet de visualiser tous les points de contrôle, mais elle devient inopportune lorsque l'on est en présence d'opérations complexes ayant des circuits d'une certaine dimension et dont la représentation serait laborieuse.

### **2.1.3. La vérification de l'existence du système**

Durant cette phase, l'auditeur s'assure de sa bonne compréhension des procédures en vigueur dans l'entreprise, et qu'elles correspondent à la description qu'il a effectué (CNCC, 1992 :48).

Pour ce faire il choisira quelques opérations pour lesquelles il effectuera des tests dénommés « test de conformité ». Les tests de conformité consistent en l'application des contrôles et la simulation des tâches effectuées afin d'observer si les méthodes de traitement sont respectées et que les contrôles prévus sont effectivement appliqués (Pige, 2001 :86).

**Tableau n°1 : Exemple de test de conformité**

| Procédure   |   | Observations                           |
|---|---|--|
| 1. Commande   | X | Vu commande client Fikker              |
| 2. Fichier client   | X | Vu consultation du fichier             |
| 3. Fichier stock  | X | Vu mis à jour pour commande Fikker     |
| 4. Bon de commande  | X | Vu bon de commande 12772               |
| 5. Bon de livraison   | X | Vu bon de livraison 2593               |
| 6. Classement des commandes en attente de confirmation  | X | Vu classement                          |
| ...   |   |  |
| 10. Facture   | X | Vu facture n° 872551                   |
| 11. Journal de ventes   | X | Facture pointée sur journal de février |
| <p>X : Procédure conforme au diagramme</p> <p><i>Test de conformité effectué pour vérifier un descriptif de système de vente.</i></p> |   |  |

Source : CNCC (1992 :49)

#### **2.1.4. Evaluation des risques dus à la conception du système**

L'objectif de cette quatrième phase est de s'assurer que le système mis en place élimine effectivement tous les risques de fraudes, d'erreurs ou de pertes (CNC, 1992 :51).

Elle consiste au moyen de questionnaires de contrôle interne et à partir de l'étude des documents, à mettre en évidence les points de contrôle prévus par les procédures et ceux qui ne le sont pas. Par ailleurs on distingue deux types de questionnaires à savoir :

- le questionnaire de type fermé auquel l'auditeur répond par "oui ou non" ou par "question non applicable". La réponse non révèle ici une anomalie ;
- le questionnaire de type ouvert qui n'autorise pas de réponse succincte, ce qui amène l'auditeur à faire un effort de description et de compréhension avant de porter son jugement.

L'auditeur jugera au terme de cette phase de la pertinence des points de contrôle prévus et qui sont relevés comme étant les points forts du système.

Pour les points faibles qui concernent les points de contrôle n'ayant pas été prévus, il décidera de l'opportunité d'en créer après concertation avec les responsables de l'entité en vue de s'assurer de l'existence ou non de contrôles alternatifs.

#### **2.1.5. Vérification du fonctionnement de la procédure**

C'est la dernière étape de l'appréciation du contrôle interne, l'auditeur vérifie le fonctionnement et l'application effective des procédures.

Il opère pour ce faire des tests appelés tests de permanence, qui portent principalement sur les contrôles prévus lors de l'exécution des opérations. Selon Mikol (1999 :151) il existe trois techniques de vérification qui sont :

- l'examen de mise en évidence du contrôle : l'auditeur procède ici à des tests, similaires au test de conformité, sur des échantillons afin de s'assurer de la permanence des contrôles.

On peut citer à titre d'exemple « l'existence de visa attestant que tout bon de commande est approuvé ».

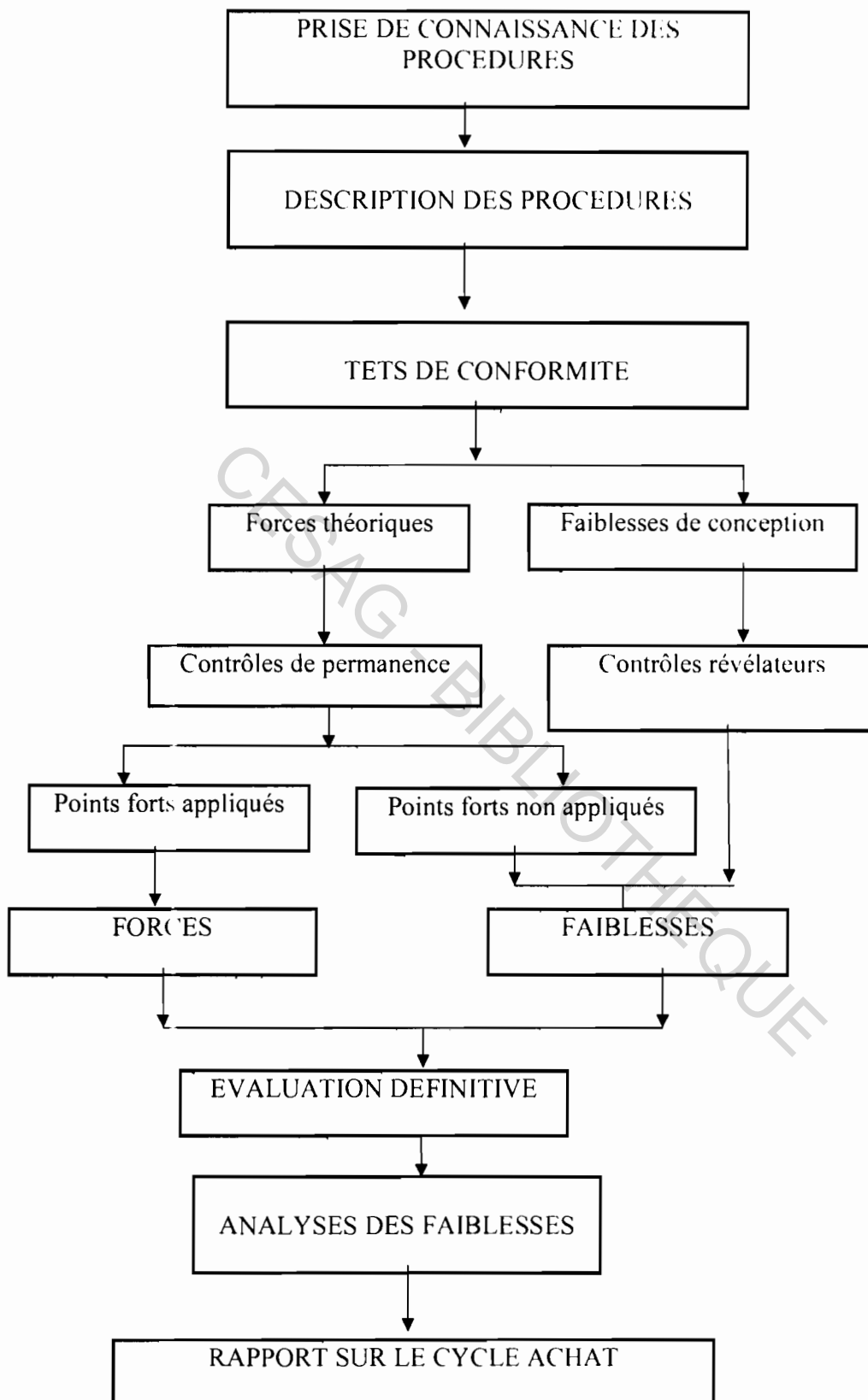
- l'observation : ici l'auditeur assiste lui-même au déroulement de quelques opérations, ce qui lui permet de mieux saisir la façon dont le contrôle est réalisé et par la même occasion de vérifier s'il est correctement exécuté.
- la répétition des traitements et des vérifications par l'auditeur : l'auditeur exécute lui-même le traitement des informations opéré par le personnel. Il s'assure ainsi de la réalité de l'exécution des contrôles matérialisés par un visa.

Au terme des tests prévus dans ces cinq étapes, l'auditeur doit être en mesure de donner les conclusions de son appréciation du système de contrôle interne.

Ces conclusions portent sur :

- ✓ Les forces du système qui traduisent les points forts de contrôle faisant l'objet d'une application systématique et effective.
- ✓ Les faiblesses du système qui recensent les points forts qui ne sont pas appliqués ou qui font l'objet d'une mauvaise application.
- ✓ Les faiblesses de conception qui portent sur les points de contrôle non prévus par le système et non compensés par des contrôles alternatifs.

**Figure n°3 :** Schématisation du processus de l'évaluation du contrôle interne



Source : CNCC (1992 :39)

## **2.2. Le modèle d'analyse**

En vue d'une correcte évaluation du cycle achat de l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familial, nous avons établi un modèle d'analyse qui devrait à terme nous permettre d'atteindre nos objectifs.

Ce modèle d'analyse présente pour chaque phase du diagnostic des procédures, les différentes étapes suivies et les divers outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données.

### **2.2.1. Le modèle d'analyse**

L'audit du cycle achat que nous avons effectué s'est fait selon le modèle d'analyse suivant :

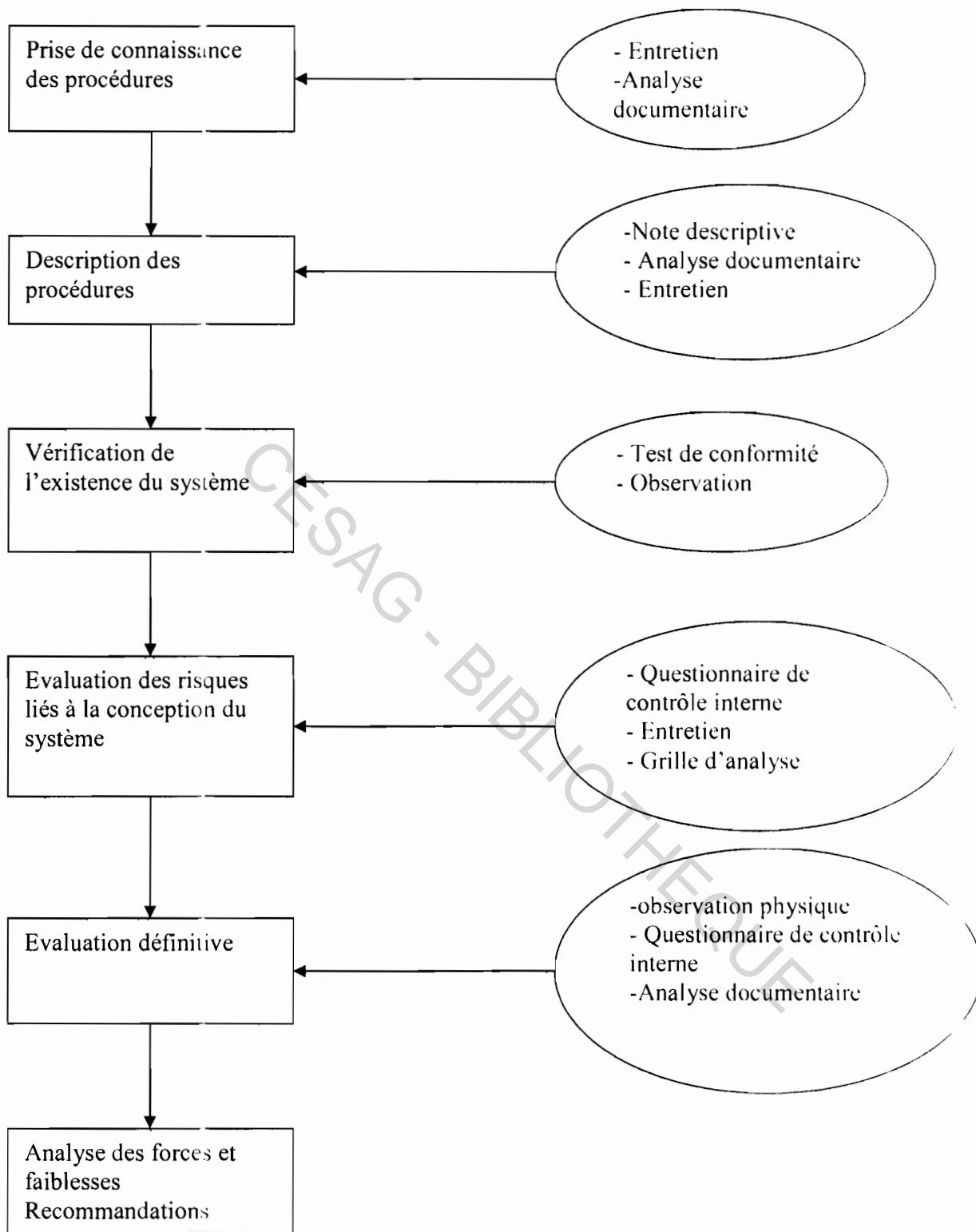
- la prise de connaissance du cycle
- la description du système
- la vérification de l'existence du système
- l'évaluation des risques dus à la conception
- vérification du fonctionnement de la procédure
- Analyse des faiblesses et recommandations

Pour mener à bien notre étude nous avons sollicité la collaboration de toutes les personnes intervenant dans le cycle achat à savoir :

- le Directeur Exécutif
- le Responsable Administratif et Financier
- le Comptable
- le Comptable matière
- le secrétaire de direction
- les chefs de départements cliniques et laboratoires

**Figure n°4** : Schématisation du modèle d'analyse





Source : nous même

### **1.2.2. Outils de collecte de données**

Les différents outils utilisés dans la mise en œuvre de notre étude sont l'entretien, l'analyse documentaire, le questionnaire de contrôle interne, l'observation physique.

#### **- L'entretien :**

Nous l'avons effectué individuellement avec tout le personnel intervenant dans le cycle achat, il a pour objectif premier de se faire présenter le fonctionnement du cycle achat. Ensuite sur la base du questionnaire de contrôle interne, de cerner les différents aspects du contrôle interne mis en œuvre pour le cycle achat. (Annexe 7)

Cette technique nous a permis d'obtenir un descriptif du fonctionnement du cycle achat par le personnel y intervenant. Elle est très utilisée durant la prise de connaissance car elle favorise la bonne compréhension des circuits de traitement des informations (CNCC, 1992 :46)

#### **- L'analyse documentaire :**

Elle consiste à examiner toute la documentation relative au cycle ou aux procédures étudiées à savoir les demandes de pro forma et d'achat, les bons de commande, les bons de livraison, les bons d'entrée en magasin, les procès verbaux de réception, le fichier fournisseurs. L'importance de l'analyse documentaire ressort surtout lors de la quête d'éléments probants ou durant la vérification de l'existence du système. Elle permet en outre d'avoir connaissance de tous les documents utilisés dans le cycle.

#### **- Le questionnaire de contrôle interne :**

Le questionnaire a pour objectif au terme de son administration de ressortir les forces et les faiblesses du système. Nous avons utilisé un questionnaire de type fermé ne donnant lieu qu'aux réponses « oui » ou « non ». Le « oui » correspond à une force et le « non » à une faiblesse.

Dans le cadre de notre étude, nous avons à partir d'un questionnaire standard d'audit du cycle achat, élaborer un questionnaire adapté au cycle achat de l'ASBIEF. Le questionnaire sera administré aux responsables et aux agents intervenants aux diverses étapes de la procédure (Voir annexe 06)

- **L'observation physique :**

Elle a consisté à assister à des opérations d'achat de produits de laboratoire 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 de produits de laboratoire afin de les décrire, et d'en vérifier l'existence et le fonctionnement.

- **Les tests d'audit :**

Nous avons effectué des tests de conformité qui ont consisté à choisir au hasard quelques opérations d'achat déjà exécutées, pour lesquelles nous avons vérifié à partir de la liasse d'achat si toutes les tâches prescrites ont été effectuées et si tous les points de contrôle ont été matérialisés sur les éléments constitutifs des dossiers.

## **Conclusion**

La méthodologie de l'audit des achats nous donne des moyens de prospection nécessaires à la quête des informations qui nous permettront de porter un jugement sur le cycle achat que nous allons auditer. Après cette présentation du cadre théorique de notre étude qui nous a permis de définir les différents concepts sur lesquels s'appuie cette étude, et la description de la méthodologie suivant laquelle elle s'appliquera. Nous pouvons passer à la phase empirique que constitue la deuxième partie.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**AUDIT DU CYCLE ACHAT DE L'ASBEF**

La seconde partie de notre mémoire a pour objet l'audit des procédures d'achat de l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familial. Nous comptons en appliquant notre modèle d'analyse présenter dans le cadre théorique ressortir les forces, les faiblesses et les risques que comportent les procédures en vue de faire des recommandations pour éliminer les faiblesses.

Nous présenterons dans un premier chapitre le cadre organisationnel de l'ASBEF, ensuite un second chapitre qui portera sur l'évaluation des dispositions du contrôle interne concernant le cycle achat et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ASBEF**

Ce chapitre a pour objectif de permettre à tout utilisateur de ce document, d'avoir une idée de la structure dans laquelle notre étude a été menée, de connaître son activité et surtout de cerner les éléments qui ont motivé notre méthodologie de travail.

## **1.1. Présentation de l'ASBEF**

Dans cette section, il est question de présenter les origines de l'ASBEF, ses objectifs, ses activités, son organisation et les sources de financement de son fonctionnement.

### **1.1.1. Origines de l'ASBEF**

L'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familial en abrégé ASBEF a été fondée en 1974 par des volontaires hommes et femmes soucieux de la prise en charge de la Santé maternelle et infantile et du bien être de la famille au Sénégal. Elle a été reconnue par les autorités administratives en 1975, et fait partie du réseau africain d'Association de Planning Familial (APF) de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (*International Planned Parenthood Federation-IPPF*) dont elle est membre à part entière.

L'ASBEF est une Organisation non gouvernementale à but non lucratif principalement active dans le domaine de la Santé Sexuelle et de la Reproduction, et dont l'objectif final est le bien être de la famille en passant par la planification familiale.

### **1.1.2. Ses objectifs**

En tant que membre de l'IPPF région Afrique, l'ASBEF épouse les objectifs de la dite fédération et qui sont les suivants :

- a. encourager l'éducation en matière de planification familiale et de parenté responsable dans l'intérêt du bien être de la famille et de la communauté

- b. sensibiliser davantage les populations sur les problèmes démographiques et encourager la politique gouvernementale en la matière
- c. donner des conseils en matière de contraception, vie conjugale, stérilité et MST
- d. stimuler, créer, organiser et maintenir les services en rapport avec la Santé et le développement
- e. assurer le respect de normes satisfaisantes pour les prestations de services de planification familiale
- f. encourager la formation d'agents professionnels tels que le personnel médical et sanitaire, les éducateurs et les animateurs chargés du développement social et communautaire pour contribuer à la réalisation de ses objectifs.

### **1.1.3. les activités**

Depuis l'ouverture de sa première clinique Modèle en 1980, l'ASBEF n'a cessé de travailler au développement de sa capacité pour mieux œuvrer en faveur de la famille au Sénégal. Elle dispose aujourd'hui d'un Siège et de six antennes situées à Saint-Louis, Louga, Richard-Toll, Kolda, Kaolack et Guédiawaye au sein desquels sont menées les activités suivantes :

- ♦ **Services cliniques de Santé Sexuelle et de la Reproduction (SSR)** qui regroupent la contraception, les consultations prénatales, les traitements des infections sexuellement transmissibles, les traitements de l'infertilité / infécondité, la gynécologie, l'échographie, la pédiatrie et l'urologie.
- ♦ **Services à bases communautaires** qui consistent à rapprocher les services de SR des populations par la communication pour le changement de comportement et la distribution / Vente de produits contraceptifs.
- ♦ **Laboratoires d'analyses** pour le Siège et Louga où se pratiquent :
  - a. la numérotation formule sanguine (NFS)
  - b. les analyses biologiques
  - c. la Cytologie (dépistage systématique du cancer du col et de certaines maladies vénériennes)
  - d. la Bactériologie : isolation et identification des bactéries les plus courantes.

♦ **Centre de dépistage volontaire et anonyme du VIH/SIDA** installé à Louga et Guédiawaye afin de contribuer aux objectifs que le Sénégal s'est fixé en matière de lutte contre le VIH/SIDA

♦ **La fourniture de contraceptifs et de médicaments générique** pratiqué par les pharmacies installées au sein de toutes les cliniques.

♦ **La Formation** fournie par l'ASBEF à des stagiaires venant d'ONG, de l'ENDSS et de structures publiques dans son domaine de compétence.

#### **1.1.4 Financement de ses activités**

En tant qu'une ONG faisant du social l'ASBEF bénéficie de legs, dons et subvention. A ses débuts, le financement de ses activités était assuré par les cotisations des membres de l'association et les dons de particuliers. Depuis son adhésion à l'IPPF, c'est de cet institut qu'elle reçoit les principales ressources pour le financement de ses activités.

Par ailleurs l'ASBEF organise certaines de ses activités en projets qui ont des financements liés à leur durée de vie et provenant de partenaires au développement tel que le FNUAP, la banque mondiale, etc.

La troisième source de financement qui est moins importante du fait de l'activité a but non lucratif, mais non moins négligeable est constituée par les recettes réalisées à partir des différentes prestations de services fournies par les cliniques et les laboratoires.

#### **1.1.5 Organisation de l'ASBEF**

Il est question ici de présenter la structure organisationnelle de l'association en décrivant l'organisation générale.

L'organisation de l'ASBEF repose sur un corps dual constitué des volontaires (organe d'orientation stratégique et de décision) et du Staff (organe opérationnel d'appui).



### 1.1.5.1 Les volontaires

Ce sont tous les membres volontaires de l'association, qui exercent une fonction bénévole en relation avec leur domaine de compétence afin de promouvoir les buts et objectifs de l'association.

Ce sont eux qui définissent les orientations stratégiques et politiques. Ils sont constitués en divers organes existant depuis la création de l'association à savoir :

- **le conseil national** qui est chargé de définir la politique de l'association et de prendre les mesures appropriées pour atteindre les objectifs

- **le comité exécutif** chargé de la gestion de l'association avec l'aide du Directeur exécutif.

- **Le comité national des programmes et des finances** qui doit assurer l'établissement des documents de travail de l'association (rapports financiers et programmes de travail) et suit l'exécution des programmes

- **Le comité médical** chargé de la supervision et du contrôle du fonctionnement des cliniques.

Il faut noter que l'ASBEF dans son évolution connaît toujours des mutations qui entraînent la création de nouveaux organes à l'instar :

- **Du comité consultatif des femmes**
- **Du comité consultatif des jeunes**
- **Du comité d'audit interne**

### 1.1.5.2 Le Staff

Il peut être présent comme étant la 'cheville ouvrière' de l'association. Il a pour mission de traduire en programmes pertinents et correctement planifiés les orientations définies par les

volontaires tout en assurant une gestion efficace de l'association.

Le staff est constitué de l'ensemble du personnel salarié placé sous la responsabilité du Responsable Exécutif et chargé de la gestion administrative, comptable et financière des activités de l'association au sein du Siège et des antennes.

Dans notre présentation, nous nous limiterons aux membres du staff basés au Siège et intervenant dans le processus d'achat.

- **Le Directeur Exécutif (DE) :**

Il a la responsabilité de la bonne marche de l'association et de la réalisation des objectifs prédéfinis. C'est lui qui préside aux destinées de l'association et doit s'assurer de la bonne exécution et du développement des activités en mobilisant pour ce faire tous les moyens humains, techniques et financiers.

- **Le Coordinateur National Directeur des Programmes (CNDP) :**

Placé sous la responsabilité directe du Directeur exécutif, il est chargé de coordonner les activités de l'association et de suivre l'exécution du programme annuel de travail. C'est à lui qu'incombe la responsabilité d'établir tous les documents de travail à destination de l'IPPF et de veiller à la concordance des programmes avec les directives du gouvernement en matière de Santé Familiale.

- **Le Responsable Administratif et Financier (RAF)**

Il s'occupe de la gestion du personnel, des finances, de l'approvisionnement et des services généraux de l'association. Placé sous la responsabilité directe du Directeur exécutif il veille au respect et à la correcte application des normes, réglementations et procédures édictés en matière de gestion.

- **Les comptables (2) :**

Placés sous l'autorité directe du responsable administratif et financier, ils sont chargés de la tenue des registres comptables et de l'établissement des états financiers, du suivi de l'exécution du budget et de la conservation des fonds.

- **Le secrétaire de direction :**

Il planifie, coordonne, dirige et contrôle le travail du personnel de secrétariat et est placé sous la responsabilité du responsable exécutif.

- **Le comptable matière :**

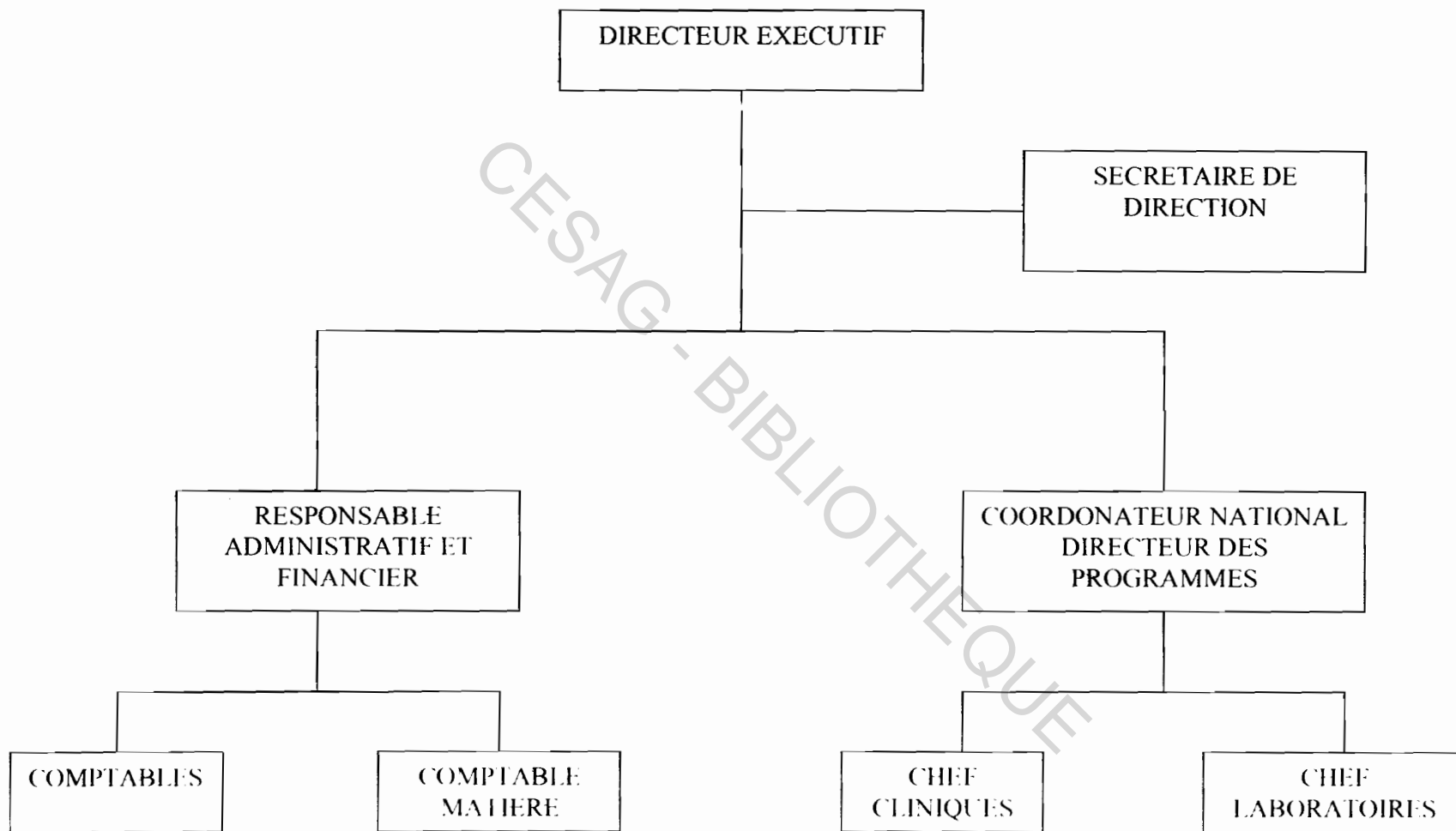
Placé sous la responsabilité du responsable administratif et financier il est chargé de la gestion des approvisionnements et de la satisfaction de tous les besoins en matériel dégagés par tous les services.

- **Les chefs des départements cliniques et laboratoires**

Ils sont sous la responsabilité du coordinateur national directeur des programmes. Ils sont chargés de la supervision et de la direction des activités au sein de leurs départements respectifs.

CFASAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n° 5 : Organigramme du Staff



Source : nous même

## **1.2. Description du cycle achat**

La structure organisationnelle de l'ASBEF ne lui permettant pas de disposer d'un service achat, notre présentation portera plutôt sur la description de l'organisation et du fonctionnement de la fonction achat.

La fonction achat a pour but de fournir tout le nécessaire à la satisfaction des besoins émanant des différents services et qui portent principalement sur :

- ❖ l'acquisition des biens mobiliers et immobiliers
- ❖ l'achat de services
- ❖ l'achat de fournitures de bureau
- ❖ l'achat de matières et de fournitures consommable pour les cliniques et les laboratoires.

### **1.2.1. Les intervenants**

Le personnel intervenant dans la fonction achat est essentiellement constitué de membres du staff. Ceux-ci agissent soit de façon direct dans le cadre de leur fonction, soit de façon indirecte en participant aux différents comités (sélection des fournisseurs, réception des livraisons) mis sur pieds en fonction de l'étape de la procédure à laquelle on se situe.

Pour la présentation du cycle achat nous avons élaboré un tableau récapitulatif des différentes étapes de la procédure d'achat, des documents établis et des intervenants dans chaque étape.

**Tableau n°2 : Tableau descriptif de la fonction achat**

| ETAPES                     | DOCUMENTS   | INTERVENANTS  |
|----------------------------|---|---|
| Expression des besoins     | -Demande d'achat  | - Chefs de services<br>-Comptable matière                       |
| Sélection des fournisseurs | -Pro forma<br>-Fichiers fournisseur                                 | -DE<br>-CNDP<br>-RAF<br>-Comptable matière                      |
| Commande                   | -Demande d'achat (DA)<br>-bon de commande (BC)                      | -DE<br>-RAF<br>-Comptable matière                               |
| Réception                  | -Bon de livraison (BL)<br>-Bon d'entrée (BE)<br>-Bon de retour (BR) | - Comptable matière<br>- Comptable<br>- Secrétaire de direction |
| Comptabilisation           | - Facture   | -Comptable  |
| Règlement                  | -Chèque<br>-Ordre de virement                                       | -DE<br>-RAF<br>-Comptable                                       |

Source : nous même

## **1.2.2. Description de la procédure d'achat**

Au terme de la prise de connaissance des procédures d'achat qui a constitué la première étape de notre mission, et qui a consisté à étudier la description faite du cycle achat dans le manuel de procédures et à des entretiens avec le personnel intervenant dans les achats à savoir :

- le Directeur Exécutif (DE) ;
- le Responsable Administratif et Financier (RAF) ;
- le Comptable ;
- le Comptable matière ;
- le secrétaire de direction ;
- le chef du laboratoire.

Nous pouvons procéder à la description de la procédure d'achat qui se répartit selon les six étapes suivantes :

- l'expression des besoins ;
- la sélection des fournisseurs ;
- l'établissement de la commande ;
- la réception des livraisons ;
- la comptabilisation ;
- le règlement de la facture.

### **1.2.2.1. L'expression des besoins**

En cas de besoin, le chef du service demandeur fait une liste des éléments dont il a besoin et la transmet au comptable matière. Le comptable matière établit la demande d'achat (DA, annexe2) en spécifiant toutes les caractéristiques des produits à acheter et le soumet à l'approbation du Directeur exécutif.

Les achats devant être faits auprès des fournisseurs choisis sur le listing des fournisseurs autorisés par la direction et qui est constitué de la façon suivante.

### **1.2.2.2. Sélection des fournisseurs.**

La sélection des fournisseurs a lieu en début d'année, puis tous les six mois. Le processus suivi est semblable à celui de l'appel d'offre mais il est très simplifié. Le responsable administratif et financier en rapport avec le comptable matière procède à une consultation de prix auprès de fournisseurs, le comptable matière envoie à cet effet des demandes de pro forma (annexe 1) adressées au maximum de fournisseurs afin de disposer d'une plus grande surface de choix. Le RAF procède à une comparaison des propositions de prix et transmet les éléments au Directeur Exécutif qui réunit la commission de sélection pour choisir les fournisseurs qui proposent les meilleures garanties et les meilleures conditions rapport qualité prix.

La commission de sélection est composée du Directeur exécutif du responsable administratif et financier, du coordinateur national et du comptable matière. Elle procède tous les six mois à une sélection de fournisseurs et les résultats de ses travaux font l'objet d'un procès verbal précisant les fournisseurs retenus. La direction transmet ensuite les décisions au comptable matière qui crée un fichier fournisseurs, qui sera régulièrement mis à jour sur autorisation de la direction.

Le déroulement de cette phase nécessite de différencier les besoins. Nous avons les besoins regroupés pour qui sont prévu au début de l'année et pour lesquels la commission se réunit en début d'année puis tous les six mois. Et les besoins ponctuels pour lesquels la commission peut être réunie à tout moment de l'année, mais à condition qu'ils ne puissent être satisfaits par les fournisseurs autorisés.

Disposant d'un fichier autorisé, l'expression du besoin conduit à l'étape suivante qui est la passation de la commande.

### **1.2.2.3. Etablissement de la commande**

Le bon de commande (BC, annexe4) est établi en trois exemplaires par le comptable matière à partir de la demande d'achat approuvée. Le bon de commande est visé après contrôle de la conformité avec la demande d'achat, par le Directeur exécutif et le responsable administratif et financier puis :



- le comptable matière envoie l'original au fournisseur pour passer la commande
- il transmet une copie au comptable pour la constitution de la liasse d'achat
- et la troisième est conservée par le comptable matière pour le suivi de la commande.

#### **1.2.2.4. La réception de la livraison**

Lors de la livraison de la commande, un comité de réception est mis sur pied par le comptable matière pour la prise en charge de la livraison. Il est constitué de deux membres de la comptabilité à savoir le comptable et le comptable matière, et d'un représentant de la direction qui est le secrétaire de direction.

Le comité de réception vérifie :

- la concordance des quantités livrées avec celles commandées
- la qualité des biens commandés
- l'exactitude des mentions portées sur le bon de livraison.

En cas de conformité de la livraison, le comptable appose un visa sur le bon de livraison (BL) et marque la date. Il établit ensuite le bon d'entrée (BE, annexe5) en magasin en deux exemplaires tirés d'un carnet à souches pré numérotées.

- le premier exemplaire est transmis au comptable avec le bon de livraison qui les joint à la liasse d'achat
- le second est conservé par le comptable matière pour la gestion des approvisionnements.

En cas de non-conformité la commande est retournée au fournisseur et le comptable matière établit pour ce faire un bon de retour.

Après que toutes les diligences inhérentes à la réception aient été accomplies, le comptable matière établit un procès verbal de réception (annexe3) cosigné par les autres membres du comité et lui. Le comptable matière le conserve pour la gestion des approvisionnements.

### **1.2.2.5 La comptabilisation**

Le secrétaire de direction réceptionne les factures qu'il enregistre dans le registre des courriers reçus puis le transmet au comptable. Le comptable rapproche la facture de la liasse d'achat pour vérifier :

- si elle est correctement libellée au nom de l'ASBEF ;
- si le prix facturé est celui convenu ;
- si les mentions correspondent à celle de la liasse (BC, BL, BE).

Et appose un visa de conformité lorsque la facture est correctement établie. Après la vérification, le comptable marque les codes d'imputation comptable (comptes de charges, comptes fournisseurs, compte de trésorerie) sur la facture puis procède à l'enregistrement.

Il classe ensuite la facture dans le dossier d'achat qui sera transmis au Responsable Administratif et Financier pour règlement.

Il faut noter que seules les factures originales sont enregistrées, les copies et duplicata ne sont utilisés que pour rattacher les charges à la période à laquelle elles ont été engagées, en attendant de recevoir les factures.

### **1.2.2.6 Le règlement des factures**

A partir de la liasse d'achat complète, le comptable vérifie que les règlements à effectuer correspondent à des prestations réelles et effectives avant de transmettre le dossier au Responsable Administratif et Financier qui procédera à son tour au contrôle de la régularité du dossier.

Puis il établit un échéancier de règlement qu'il soumet à l'approbation du responsable administratif et financier.

Les règlements se font sur la base de la liasse complète composée de toutes les pièces justificatives (facture, BC, BL, BE) et visée par le Directeur exécutif et le responsable administratif et financier.

Le règlement des fournisseurs à l'ASBEF se fait de trois façons :

- par virement : ce mode de paiement est utilisé par l'ASBEF en général pour le paiement des loyers
- en espèces : pratiqués pour les achats directs d'un montant inférieur à 25 000 CFA
- par chèque : utilisé plus couramment, le chèque est établi par le comptable après validation du dossier d'achat par le RAF. Puis il est signé par le DE et le RAF avant d'être mis à la disposition du bénéficiaire au niveau de la comptabilité.

Dès que le règlement est effectué le comptable inscrit la mention **PAYE** sur la liasse qui est ensuite classée dans les archives.

La description des procédures facilite la compréhension du fonctionnement du cycle achat, de son organisation et favorise surtout l'analyse des procédures mises en œuvre.

## **CHAPITRE 2 : EVALUATION DES PROCEDURES**

### **D'ACHAT DE L'ASBEF**

Ce chapitre constitue la phase active de notre mission d'audit. Il présente le processus de mise en œuvre de l'audit qui va consister à :

- évaluer les procédures ;
- analyser les résultats obtenus ;
- faire des recommandations.

#### **2.1. Méthodologie d'évaluation des procédures.**

Après la prise de connaissance des procédures qui a conduit à la description des procédures, nous allons procéder à la vérification de l'existence du système, l'évaluation des risques liés à la conception du système et à l'évaluation définitive des procédures.

##### **2.1.1. Vérification de l'existence du système**

La vérification de l'existence du système a consisté à appliquer un test de conformité.

###### **2.1.1.1 Test de conformité :**

L'échantillon sur lequel va porter le test de conformité est constitué de cinq dossiers d'achat tirés au hasard. Ce sont :

a. achat de fournitures de bureau :

1. Librairie Papeterie Blaise Senghor (LPBS), dossier n°00392
2. Librairie du Sénégal (LS) dossier n° 00390

b. achat de produits de laboratoire :

1. Sciences Technologies et Ingénierie (STE) dossier n° 00356
2. DRP dossier n° 00402
3. Technologie Service (TS) dossier n° 00382

Les tests effectués sur ces dossiers sont les suivants :

a. Constitution du dossier :

1. Demande d'achat
2. Bon de commande
3. Procès verbal de réception
4. Bon d'entrée en magasin

b. Matérialisation du contrôle

5. Approbation de la demande d'achat
6. Autorisation de la commande
7. Procès verbal de réception signé par les 3 membres (a, b, c) du comité

c. Vérification arithmétique des montants et quantités mentionnés (H)

**Tableau n°3 : Test de conformité**

| DOSSIERS | Constitution du dossier |   |   |   | Matérialisation du contrôle |   |   |   |   |   | H |
|----------|-------------------------|---|---|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
|          | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                           | 6 | 7 |   |   |   |   |
|          |                         |   |   |   |                             |   | a | b | c |   |   |
| LPBS     | X                       | X | X | X | X                           | X | X | X | X | X | X |
| LS       | X                       | X | X | X | X                           | X | X | X | X | O | X |
| STE      | X                       | X | X | X | X                           | X | X | X | X | X | X |
| DRP      | X                       | X | X | X | X                           | X | X | X | X | O | X |
| ST       | X                       | X | X | X | X                           | X | X | X | X | O | X |

**X** : Document conforme

**O** : Document non conforme

Source : nous même

Au terme du test de conformité, nous observons que mis à part 3 procès verbaux de réception qui ne comportent que deux signatures, les dossiers sont dans l'ensemble correctement constitués c'est-à-dire conformes aux prescriptions de la procédure.

### **2.1.2. Evaluation des risques liés à la conception des procédures.**

Pour l'évaluation des risques liés à la conception nous avons procédé par des entretiens, à l'application du questionnaire de contrôle interne et à la conception d'une grille d'analyse des tâches dans le cycle achat. Associées aux précédentes étapes, ces opérations nous ont permis dégager les forces et les faiblesses liées à la conception du système.

**Tableau n°4 :** Grille d'analyse des tâches dans la fonction achat

1. Directeur Exécutif (DE)
2. Responsable Administratif et Financier (RAF)
3. Coordinateur National Directeur des Programmes (CN)
4. Comptable (CO)
5. Chefs des départements techniques (CDT)
6. Secrétaire de direction (SD)
7. Comptable matière (CM)

| FONCTION                              | NATURE DE LA TACHE | AGENT RESPONSABLE |     |    |    |     |    |    |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------|-----|----|----|-----|----|----|
|                                       |                    | DE                | RAF | CN | CO | CDT | SD | CM |
| Emission DA                           | Exécution          |                   |     |    |    | X   |    |    |
| Etablissement de la DA                | Exécution          |                   |     |    |    |     |    | X  |
| Approbation DA                        | Approbation        | X                 | X   |    |    |     |    |    |
| Consultation des Fournisseurs         | Exécution          |                   | X   |    |    |     |    | X  |
| Sélection des fournisseurs            | Exécution          | X                 | X   | X  |    |     |    | X  |
| Tenue des fichiers fournisseurs       | Exécution          |                   |     |    |    |     |    | X  |
| Etablissement BC                      | Exécution          |                   |     |    |    |     |    | X  |
| Approbation BC                        | Approbation        | X                 | X   |    |    |     |    |    |
| Réception Livraison                   | Contrôle           |                   |     |    | X  |     | X  | X  |
| Etablissement p-v de réception        | Exécution          |                   |     |    | X  |     | X  | X  |
| Etablissement BE                      | Exécution          |                   |     |    |    |     |    | X  |
| Réception facture                     | Exécution          |                   |     |    |    |     | X  |    |
| Contrôle facture                      | Contrôle           |                   |     |    | X  |     |    |    |
| Rapprochement facture, BC-BR-BE       | Contrôle           |                   |     |    | X  |     |    |    |
| Comptabilisation factures             | Exécution          |                   |     |    | X  |     |    |    |
| Etablissement échéancier de règlement | Exécution          |                   |     |    | X  |     |    |    |
| Validation de l'échéancier            | Approbation        |                   | X   |    |    |     |    |    |
| Règlement des factures                | Exécution          |                   |     |    | X  |     |    |    |
| Envoi chèques                         | Exécution          |                   |     |    | X  |     |    |    |
| Autorisation des règlements           | Contrôle           | X                 | X   |    |    |     |    |    |
| Tenue des comptes fournisseurs        | Exécution          |                   |     |    | X  |     |    |    |

Source : nous même

### **2.1.2.1. Les forces**

Cette rubrique présente les points forts liés à la conception des procédures d'achats de l'ASBEF. Ces points forts représentent les avantages liés de la conception des procédures. Ce sont :

- ✓ Les personnes habilitées à initier des procédures d'achats sont identifiées d'avance.
- ✓ La mise en concurrence des fournisseurs permet d'éviter de subir les conséquences liées aux contrats de gré à gré.
- ✓ La tenue d'un fichier fournisseurs permet une bonne connaissance des fournisseurs et un meilleur suivi de leurs prestations.
- ✓ L'établissement des bons de commandes se fait sur la base des demandes d'achat, ce qui permet de s'assurer du bien fondé des commandes.
- ✓ La mise en place du comité de réception permet une bonne prise en charge des livraisons.

### **2.1.2.2. Les faiblesses**

C'est l'ensemble des points faibles pouvant entraîner des dysfonctionnements au niveau des processus d'achat. Différents manquements ont été relevés à savoir :

- ✓ Les procédures d'achat ne sont pas correctement définies et elles sont mal décrites dans le manuel de procédures.
- ✓ Le comptable matière intervient à toutes les étapes de la procédure d'achat et est le responsable de la gestion des approvisionnements.
- ✓ Aucun agent des départements cliniques et laboratoires n'est associé aux comités de sélection des fournisseurs et de réception des livraisons. Ils sont pourtant les mieux placés pour apprécier les offres des fournisseurs et la qualité des produits médicaux et de laboratoire.



### **2.1.3. Evaluation définitive des procédures.**

L'évaluation définitive a consisté à analyser les documents utilisés dans les procédures d'achat, à l'application du questionnaire de contrôle interne et à l'observation de l'exécution des opérations d'achat.

Les résultats de cette évaluation sont présentés dans les tableaux suivants :

**Tableau n°5 : Tableau des forces**

| <b>.FORCES</b>  |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. La numérotation des documents utilisés dans les procédures d'achat.</li><li>2. Les opérations sont faites sous le contrôle et la supervision du DE et du RAF.</li><li>3. Seule les factures originales sont comptabilisées.</li><li>4. les factures sont annulées et classées dès qu'elles ont été réglées.</li><li>5. L'utilisation du chèque comme principal moyen de règlement.</li></ol> |

Source : nous même

**Tableau n°6 : Tableau des faiblesses et risques liés**

| . FAIBLESSES  | . RISQUES  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La demande de pro forma se fait directement au fournisseur, par téléphone.</li> <li>2. Manque de description homogène des caractéristiques des produits médicaux et produits de laboratoire.</li> <li>3. Aucune disposition n'existe concernant les commandes d'urgence.</li> <li>4. Négligence dans la constitution et l'activité du comité de réception.</li> <li>5. Absences des agents des département cliniques et labo dans le comité de réception.</li> <li>6. Aucune procédure n'a été prévue quant au suivi des retours de marchandises.</li> <li>7. Le comptable matière, responsable de la gestion des approvisionnements effectue seul l'entrée en magasin des produits achetés.</li> <li>8. Mauvais suivi des comptes fournisseurs.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omission de fournisseurs potentiels.</li> <li>▪ Possibilité de collusion entre des fournisseurs et des membres du comité de sélection.</li> <li>▪ Appréciation erronée des offres des fournisseurs.</li> <li>▪ Risques de fraudes ou de malversation dans le traitement des commandes d'urgence.</li> <li>▪ Réception de livraison non conformes aux commandes.</li> <li>▪ Appréciation erronée de la qualité des produits médicaux et des produits de labo</li> <li>▪ Oublis, pertes ou mauvais suivi des marchandises retourné</li> <li>▪ Entrée en magasin de quantités de produits différentes de celles livrées.</li> <li>▪ Détournement des produits à d'autres fins.</li> <li>▪ Non respect des délais de règlement.</li> <li>▪ Mauvaise appréciation des charges d'achat</li> </ul> |

Source : nous même

Après l'évaluation des procédures qui nous a permis d'obtenir les résultats que constituent les forces et les faiblesses relevées, il convient à présent de les analyser. C'est en cela que va consister la prochaine étape de notre étude.

## **2.2. Analyses et recommandations**

Nous analyserons d'abord les forces, ensuite les faiblesses pour lesquelles nous ferons des recommandations.

### **2.2.1 Les Forces**

1. **Les personnes habilitées à initier des procédures d'achat sont identifiées d'avance**

Cette disposition permet d'éviter l'anarchie dans l'émission des demandes d'achat ; elle permet aussi de limiter les possibilités d'achat sans raison économique pour l'entreprise. Elle facilite par ailleurs le suivi des dépenses de chaque service.

2. **La mise en concurrence des fournisseurs**

Elle permet d'effectuer les achats à des prix compétitifs, en s'assurant les meilleures conditions de traitement. Elle évite aussi à l'entreprise de s'exposer aux conséquences des contrats passés de gré à gré.

3. **La tenue d'un fichier fournisseur**

La tenue de ce fichier permet à l'entreprise de mieux connaître les fournisseurs avec lesquels elle est en relation d'affaire, et surtout d'effectuer un meilleur suivi de leurs prestations et de leur situation économique.

4. **L'établissement du bon de commande sur la base de la demande d'achat**

Cette disposition permet de s'assurer du bien fondé des commandes passées, et d'identifier l'auteur de la demande si le besoin se fait sentir.

5. **La constitution d'un comité de réception des livraisons**

Le comité de réception étant constitué de plusieurs personnes, cela favorise la transparence à ce niveau assez sensible de la procédure. La prise en charge des livraisons

dans ce contexte est en principe correctement effectuée.

6. la numérotation des documents utilisés dans la procédure

La numérotation des documents facilite la constitution des dossiers d'achat et l'archivage de ces dossiers. Cette pratique permet de justifier facilement l'origine des factures en cas de contrôle et facilite le rapprochement des factures aux dossiers d'achat à n'importe quel moment.

7. La supervision et le contrôle des opérations par le DE et le RAF

L'intervention des responsables dans la procédure amène les agents à être plus rigoureux dans l'exercice de leurs fonctions. Cela réduit aussi les risques de malversations de la part des agents.

8. Seules les factures originales sont comptabilisées

Cette disposition permet d'éviter qu'une même opération soit comptabilisée plusieurs fois. La facture originale doit être la seule pièce justificative des écritures comptables, les copie et duplicata ne pouvant être comptabilisés.

9. L'utilisation du chèque comme principal moyen de paiement

Le chèque étant un moyen de paiement très sécurisé, son utilisation permet à l'ASBIEF de ne pas trop s'exposer aux risques liés à la manipulation d'espèces.

## **2.2.2 Analyses des faiblesses et les recommandations**

### **2.2.2.1. Les faiblesses de conception**

1. Les procédures ne sont pas correctement décrites dans le manuel de procédures

Dans la présentation des procédures d'achat, la rubrique établissement des commandes a été omise tandis que la rubrique réception des factures à été reprise deux fois. Le fait que les procédures ne soient pas correctement décrites dans le manuel de procédures, peut entraîner qu'elles soient mal perçues. Ce qui peut entraîner des difficultés quant à leur application et favoriser des pratiques ne respectant pas les dispositions du manuel.

## 2. L'intervention du comptable matière dans toutes les étapes de la procédure

La grille d'analyse des tâches du cycle achat à montrer que le comptable matière exécute seul ou en collaboration avec d'autres agents plusieurs tâches de la procédure d'achat.

Le fait qu'il intervienne à toutes les étapes du cycle achat pourrait faciliter la dissimulation d'erreurs ou de fraudes.

### **Recommandations**

Concernant la conception du système les mesures à prendre sont les suivantes :

- la révision de la description faite des procédures d'achat dans le manuel de procédures.
- Association d'autres collaborateurs au comptable matière pour la gestion des approvisionnements ou si possible la création d'une cellule affectée spécialement à la gestion des approvisionnements. La conception des fiches de poste de ces agents devra être faite dans le respect des objectifs du contrôle interne relatif au cycle achat.

Ces mesures constituent un préalable à l'organisation du travail et au bon fonctionnement du cycle achat. Elles doivent être mises en place par le Directeur exécutif en collaboration avec le Responsable administratif et financier.

### **2.2.2.2 Les faiblesses liées au fonctionnement**

#### a) la sélection des fournisseurs

Cette étape comporte différents points faibles en partant de la consultation des fournisseurs.

- Les fournisseurs sont contactés directement au lieu de procéder à un appel d'offre :  
Le comptable matière est tout seul chargé de contacter les fournisseurs qui feront leurs propositions de prix.
- L'entreprise ne dispose pas d'une grille de prix et d'une description homogène du conditionnement et des caractéristiques des produits.

- Les caractéristiques des produits ne sont pas correctement définies ce qui crée souvent beaucoup de difficulté dans le rapprochement des offres concernant un même produit
- De plus les chefs des départements techniques (laboratoires, cliniques) ne font pas partie de la commission de sélection ; la commission de sélection selon les procédures en vigueur ne les associe pas à la sélection des fournisseurs.

### **Risques :**

Le fait que les fournisseurs soient contactés directement par la société pourrait entraîner la non consultation de fournisseurs potentiels et surtout que seuls les fournisseurs « privilégiés » chez lesquels certains membres du staff ont des intérêts directs ou indirects, soient consultés.

Les comparaisons des offres peuvent être faussées par l'absence de prix de référence et l'absence de techniciens ayant une bonne connaissance des produits tels que les réactifs de laboratoire.

### **Recommandations**

Ces mesures portent sur les conditions de mise en œuvre de la sélection des fournisseurs et elles s'adressent au Directeur exécutif

- La meilleure méthode pour contacter les fournisseurs est l'appel d'offre dans un journal d'annonces légales. La commission de sélection peut elle même recenser les professionnels agréés auquel elle fera parvenir un courrier signifiant qu'elle procède à un appel d'offre.
- Une grille spécifiant les différentes caractéristiques (prix, conditionnement) des produits doit être fournie par les différents services techniques cliniques et laboratoires pour une meilleure comparaison des offres.
- La commission de sélection doit associer un membre de chaque service technique à ses délibérations.

#### b) Etablissement de la commande

Aucune disposition n'est prévue pour les commandes d'urgence. Le caractère urgent de ces commandes amène les agents à les traiter de manière à ne pas retarder l'opération d'acquisition. Dans ces conditions, il n'est appliqué qu'un minimum de contrôle en faisant fi de toutes les dispositions concernant les achats.

#### **Risques :**

Cette pratique laisse subsister des risques de passation de commandes comportant des erreurs ou de commandes non conformes aux besoins émis.

Les contrôles indispensables peuvent être omis lors du traitement des commandes d'urgence de sorte que des prestations ne correspondant pas à un besoin réel de l'entreprise pourraient être facturées au détriment de l'ASBEF.

#### **Recommandations**

L'ASBEF dispose d'une organisation assez souple pour que soient mis en œuvre les contrôles essentiels. Aussi nous recommandons qu'il soit intégré au manuel de procédures dans le cycle achat, des dispositions pour les commandes d'urgence à savoir :

- la spécification de contrôles essentiels et obligatoires pour les commandes d'urgence.
- La prescription d'un montant limite, seuil au-delà duquel toute commande d'urgence devra suivre le même traitement qu'une commande normale.

Il revient au responsable administratif et financier en collaboration avec le comptable matière d'identifier les dispositions à prendre pour les commandes d'urgence et de les formaliser.

#### c) La réception de la commande

Les faiblesses se situent ici au niveau de la constitution et de l'exercice de l'activité du comité de réception. Les agents devant prendre part au comité de réception ont été désignés dans le manuel de procédure, cette disposition est insuffisante pour les raisons suivantes :

- Il n'y a aucune disposition de prévu en cas d'absence d'un des membres.

Nous avons observé que certains bons de réception ne comportaient que deux signatures au lieu de trois, et que des réceptions avaient été effectuées pendant que des membres du comité de réception étaient absents.

- Le comité de réception ne comprend aucun membre des départements techniques (laboratoires et cliniques)

Les procédures n'associent aucun membre des laboratoires ou des cliniques au comité de réception. Il se limite aux deux membres de la comptabilité et au secrétaire de direction

- Le comptable matière responsable du magasin se charge seul de l'entrée en magasin des biens livrés.

Après la réception de la livraison, seul le comptable matière effectue la prise en charge des biens jusqu'à leur entrée dans le magasin sans le contrôle d'une personne indépendante.

- Il n'y a aucune procédure prévue en cas de retour des marchandises pour non-conformité, et aucun document n'est prévu à cet effet.

#### **Risques :**

- Mauvaise prise en charge des livraisons : il pourrait subvenir une mauvaise appréciation de la qualité des produits livrés et l'acceptation de produit non conformes ou proscrits.
- Entrée en magasin de quantités de produits différentes des quantités livrées : l'absence de constat par une personne indépendante peut entraîner des risques d'entées en magasin de quantités de produits différentes de celles qui figurent sur le bon d'entrée.
- Oublis, pertes ou mauvais suivis des retours : le suivi des retours de marchandise étant informel, il peut y avoir un oubli des marchandises retournées ou un mauvais suivi des retours pouvant entraîner une exécution partielle des contrats par les fournisseurs au préjudice de l'ASBEF.

#### **Recommandations**

Les recommandations ici s'adressent au responsable administratif et financier et portent



sur les mesures suivantes.

- Veiller à la rigueur dans la constitution du comité de réception et associer des agents des cliniques et laboratoires pour la réception de produits destinés à leur département.
- Le comité de réception doit effectuer la prise en charge des produits livrés jusqu'à leur entrée en magasin.
- L'établissement du procès verbal de réception et du bon d'entrée doit se faire simultanément pour plus de sûreté.

d) Tenue des comptes fournisseurs

- Le suivi des comptes fournisseurs n'est pas régulièrement effectué.  
Nous avons observé que le suivi des comptes fournisseurs n'est effectué qu'au moment de l'élaboration des rapports financiers qui se font semestriellement ou annuellement.

**Risques :**

A ce niveau les risques potentiels sont le non respect des délais de règlement pouvant entraîner le mécontentement des fournisseurs, et une mauvaise appréciation des charges d'achat.

**Recommandations**

Pour un meilleur suivi des charges d'achat et une bonne tenue des comptes fournisseurs, le comptable devrait élaborer un rapport sur l'évolution des comptes fournisseurs sous la supervision du responsable administratif et financier qui décidera de la périodicité de ce rapport.

## **Conclusion**

L'audit du cycle achat de l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familial, nous a permis d'analyser les pratiques qui y ont cours en matière de contrôle interne et de constater que malgré le fait que l'ASBEF ne dispose pas d'un service d'audit interne, elle s'applique à mettre en œuvre les diligences essentielles en matière de contrôle interne.

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 de l'ASBEF 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**

Au terme de l'étude qui a conduit à l'élaboration de ce modeste document, il ressort l'importance de l'intégration du contrôle interne à la gestion des risques liés à l'activité des organisations.

Par le passé les dirigeants voyaient le contrôle interne comme un dispositif permettant de détecter les erreurs et les cas de fraude après leur réalisation, plutôt qu'un outil d'aide à l'anticipation de ces problèmes potentiels. Aujourd'hui la gestion des risques présente une nouvelle approche du contrôle interne qui est intégré à toutes les composantes de l'organisation. Ainsi le contrôle interne se positionne comme un système cohérent assurant la maîtrise de chaque activité sans pour autant nuire au fonctionnement des autres composantes de la structure.

Par ailleurs les organisations sont des entités ouvertes qui évoluent dans un environnement concurrentiel et fortement évolutif, les évolutions des conditions internes et externes doivent être prises en compte. L'efficacité du contrôle interne doit de ce fait, être contrôlé en permanence d'où l'importance de la révision du dispositif de contrôle pour s'assurer de son correct fonctionnement.

C'est dans ce cadre que nous avons mené l'audit des procédures d'achat mise en œuvre à l'ASBEF, afin d'en déceler les forces et faiblesses.

Concernant les forces, elles sont principalement liées à l'organisation du cycle. L'ASBEF dispose d'une administration avec un effectif très réduit qui a facilité l'organisation du cycle et l'identification des intervenants qui y participent. Cela a surtout permis de disposer de procédures simples avec des points de contrôle facilement applicables.

Les faiblesses par contre sont essentiellement liées au fonctionnement du cycle. Elles se traduisent par le non respect des dispositions du manuel de procédures et surtout le manque de rigueur dans la matérialisation des contrôles.

Enfin l'application des mesures correctives que nous avons prescrites permettra d'assurer le bon fonctionnement du cycle et la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

En outre, la mise en œuvre d'un contrôle interne adéquat et la mise sur pied d'un organe d'audit interne chargé de la supervision de son fonctionnement devraient à terme, conforter les dirigeants d'entreprise dans la quête de la maîtrise des coûts liés au fonctionnement de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE









Association  
Senegalaise  
pour le  
Bien-Être  
Familial

## DEMANDE D'ACHAT

|             |  |
|-------------|--|
| Établie Par |  |
|             |  |
| Pour        |  |

Imputation Budgetaire (à renseigner)

- 2004 02 Services
- 2004 04 Equipement
- 801 Services
- 2004 03 Livres
- 2003 00 Praticien
- 912 Production
- 2002 F1 Laboratoire
- ASS
- Autres

| N° ORDRE | ARTICLE | QTE | JUSTIFICATION |
|----------|---------|-----|---------------|
| 1        |         |     |               |
| 2        |         |     |               |
| 3        |         |     |               |
| 4        |         |     |               |
| 5        |         |     |               |
| 6        |         |     |               |
| 7        |         |     |               |
| 8        |         |     |               |
| 9        |         |     |               |
| 10       |         |     |               |
| 11       |         |     |               |
| 12       |         |     |               |
| 13       |         |     |               |
| 14       |         |     |               |
| 15       |         |     |               |

CESAG - BIBLIOTHEQUE





## Annexe 06 : Questionnaire de contrôle interne

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                  |                    |     |    |     |    |    |
|--|--------------------|-----|----|-----|----|----|
| OBJECTIF DE CONTROLE   |                    |     |    |     |    |    |
| A. S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes.    |                    |     |    |     |    |    |
| QUESTIONS  | PERSONNEL CONCERNE |     |    |     |    |    |
|  | DE                 | RAF | CO | CDT | SD | CM |
| 1. Qui émet les demandes d'achat ?                                 |                    |     |    | X   |    |    |
| 2. Qui établit les bons de commandes ?                             |                    |     |    |     |    | X  |
| 3. Qui autorise les commandes ?                                    | X                  | X   |    |     |    |    |
| 4. Qui est chargé de la réception des livraisons ?                 |                    |     | X  |     | X  | X  |
| 5. Qui est chargé des rapprochements bon de commande et facture ?  |                    |     | X  |     |    |    |
| 6. Qui est chargé des rapprochements bon de réception et facture ? |                    |     | X  |     |    |    |
| 7. Qui effectue l'imputation comptable ?                           |                    |     | X  |     |    |    |
| 8. Qui autorise le règlement des fournisseurs ?                    | X                  | X   |    |     |    |    |
| 9. Qui effectue le règlement des fournisseurs ?                    |                    |     | X  |     |    |    |
| 10. Qui effectue le suivi des comptes fournisseurs ?               |                    |     | X  |     |    |    |

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

OBJECTIF DE CONTROLE

B. S'assurer que tous les achats sont saisis et enregistrés.

| QUESTIONS   | OUI | NON | COMMENTAIRES |
|---|-----|-----|--------------|
| 1. Tous les produits reçus sont-ils enregistrés sur des documents standard et pré numérotés.  | X   |     |              |
| 2. Tous les produits retournés et les réclamations effectuées sont enregistrés sur des documents pré numérotés.                                       |     | X   |              |
| 3. Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des bons de réception ?  | X   |     |              |
| 4. Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ? |     | X   |              |
| 5. Ce registre fait-il l'objet d'une revue particulière pour identifier les causes de retard ?  |     | X   |              |
| 6. Les charges afférents aux achats (frais de transport) sont elles identifiées au fur et à mesure des réception.                                     | X   |     |              |

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

OBJECTIF DE CONTROLE

C. S'assurer que toutes les factures correspondent à des achats réels de l'entreprise.

| QUESTIONS   | OUI | NON | COMMENTAIRES |
|---|-----|-----|--------------|
| 1. Les factures et avoirs reçus sont-ils enregistrés que s'ils sont rapprochés d'un bon de réception ou de réclamation ou tout autre justificatif ? | X   |     |              |
| 2. Les bons de réception sont-ils rapprochés des factures et avoirs pour éviter leur utilisation multiple ?   | X   |     |              |
| 3. Les factures et avoirs enregistrés sont-ils annulés pour éviter leurs enregistrements multiples ?  | X   |     |              |
| 4. Les doubles des factures sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ?   | X   |     |              |
| 5. La comptabilisation de duplicata est-elle interdite ou soumise à autorisation particulière ?   | X   |     |              |
| 6. Les factures sont-elles rapprochées des BC, BL pour éviter des erreurs de facturation ?  | X   |     |              |
| 7. Est-ce qu'il est tenu un fichier fournisseurs et est-il régulièrement mis à jour ?   |     | X   |              |
| 8. L'ouverture d'un nouveau compte fournisseurs est-il soumis à autorisation ?  | X   |     |              |
| 9. Les opérations diverses relatives aux opérations d'achat sont-elles soumises à autorisations avant enregistrement ?                              | X   |     |              |

## QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

### OBJECTIF DE CONTROLE

D. S'assurer que tous les achats enregistrés sont correctement évalués.

| QUESTIONS   | OUI | NON | COMMENTAIRES |
|---|-----|-----|--------------|
| 1. Fait-on des vérifications sur les factures quant aux :<br>a) Quantités<br>b) Prix unitaires<br>c) Calculs<br>d) Autres charges | X   |     |              |
| 2. Les bons de commande non honorés sont-ils :<br>a) Chiffrés ?<br>b) Totalisés ?<br>Pour évaluer les engagements de la société.  |     | X   |              |

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

OBJECTIF DE CONTROLE

E. S'assurer que tous les achats, ainsi que produits et charges connexes sont correctement imputés, totalisés et centralisés.

| QUESTIONS   | OUI | NON | COMMENTAIRES |
|---|-----|-----|--------------|
| 1. les erreurs décelées sont-elles :<br>a) soumises à un contrôle indépendant ?<br>b) corrigées ? | X   | X   |              |
| 2. La totalisation des journaux d'achats est-elle régulièrement vérifiée ?                        | X   |     |              |
| 3. La balance fournisseur est-elle régulièrement rapprochée du grand-livre ?                      | X   |     |              |
| 4. Si des écarts sont constatés sont-ils immédiatement analysés et corrigés ?                     | X   |     |              |



# QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

## OBJECTIF DE CONTROLE

E. S'assurer que tous les achats, ainsi que produits et charges connexes sont correctement imputés, totalisés et centralisés.

| QUESTIONS  | OUI | NON | COMMENTAIRES |
|--|-----|-----|--------------|
| 5. Les personnes chargées d'imputer les factures disposent-elles:  | X   |     |              |
| a) De la liste des codes fournisseurs ?  | X   |     |              |
| b) D'un plan comptable ?   | X   |     |              |
| c) De règles d'imputation précises (pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisations) ?                    | X   |     |              |
| 6. Ces documents sont-ils régulièrement mis à jour ?   | X   |     |              |
| 7. Vérifie t-on que ces mises à jour sont diffusées et utilisées par les personnes chargées des imputations ?                  | X   |     |              |
| 8. Les imputations données sur les factures sont-elles vérifiées de façon indépendante ?                                       |     | X   |              |
| 9. Les relevés reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels ?                              | X   |     |              |
| Si oui, les écarts sont-ils :  |     |     |              |
| a) Analysés ?  | X   |     |              |
| b) Corrigés ?  | X   |     |              |
| 10. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les éventuelles erreurs d'imputation ? |     | X   |              |

## **Annexe 07 : Le guide d'entretien**

L'entretien a constitué un élément très important dans l'audit que nous avons mené. Il nous a permis d'acquérir auprès du personnel intervenant dans le cycle achat les informations nécessaires à la réalisation des éléments suivants :

- La prise de connaissance du fonctionnement du cycle achat.
- L'application du questionnaire de contrôle interne.
- L'observation du fonctionnement du cycle

Pour ce faire nous avons procédé à des interviews avec les personnes suivantes en fonction du rôle qu'elles jouent dans le cycle et des objectifs assignés à chaque interview :

- Le responsable administratif et financier
- Les comptables
- Le comptable matière
- La secrétaire de direction
- Le responsable du laboratoire.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

1. **BECOUR J.C & BOUQUIN H.** : *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*  
France : Economica 1996
2. **BERNARD V. & GRAND B.** : *Les audits comptables et financiers.*  
Edition Economica Paris 1999
3. **BLANCHARD G. & VINCENT A.** : *la fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance.* Paris Hermès 1999
4. **BOUVIER C.** : *Audit des achats*  
Collection audit ; Edition d'organisation 1990
5. **CNCC** : *Appréciation du contrôle interne*  
Collection Note d'information n°3, Edition 1992
6. **COLLINS L. & VALIN G.** : *Audit et contrôle interne.* Edition DALLOZ 1974
7. **COLLINS L. & VALIN G.** : *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnel et stratégique.* Edition DALLOZ Paris 1992
8. **CONSEIL SUPERIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES.** : *le contrôle interne dans les collectivités locales .* Paris CSOFC 1999
9. **IFACI-IAS** : *Les mots de l'audit*  
Paris Edition Liaisons 2000
10. **JARDIN Jean** : *Techniques de l'achat industriel*  
Editions hommes et techniques 1980
11. **MIKOL Alain** : *Les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal.*  
Editions d'organisation 1999
12. **OLIVIER Bruel** : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*  
Edition BORDAS 1998
13. **O.SAMBE & M.DIALLO** : *Le praticien comptable SYSCOHADA*  
Editions comptables et juridiques. 3<sup>e</sup>édition 2003
14. **PIGE Benoît** : *Audit et contrôle interne*  
Edition EMS 2001
15. **SYSCOA** : *Guide d'application*  
Edition Foucher, Paris 1997

## Mémoire

1. **BADAGE Halima** , *Audit des procédures du cycle cotisations à la caisse de sécurité du Sénégal*. CESAG Dakar 2005

## Sites Web

1. **KPMG s.r.l/S.E.N.C.R.L** : *Projet de règles canadiennes sur les rapports sur le contrôle interne*. 2005  
[www.kpmg.ca](http://www.kpmg.ca)
2. **Banque européenne d'investissement** : *Charte de l'audit interne* 24/10/2001  
[www.eif.eu.int/Attachments/pub\\_corporate\\_internal\\_audit\\_charter.pdf](http://www.eif.eu.int/Attachments/pub_corporate_internal_audit_charter.pdf)

CESAG - BIBLIOTHEQUE