



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion 27
(2015-2016)**

Mémoire de fin d'études

THEME

Évaluation des procédures de traitement des achats du
Service des Finances et de la Comptabilité du Conseil
Burkinabé des Chargeurs (CBC) – BURKINA FASO

Présenté par :

Djamilatou ZETYENGA

Encadré par :

M. Jean Baptiste F. DIENE
Expert-Comptable agréé / Auditeur interne
Professeur associé au CESAG

Novembre 2016

DEDICACE

Ce présent mémoire est dédié :

À mes parents : Moumini ZETYENGA et Salimata ZETYENGA MOYENGA, pour toutes ces années de sacrifice et de labeur consentis. Qu'Allah vous accorde longue vie pour jouir des fruits de la plante que vous avez entretenue depuis ces longues années.

À mon frère et à mes sœurs : Cheik Mohamed, Bibata Raïchidatou et Kenza Alisha, pour toutes ces pensées affectives. Ce travail est le vôtre, recevez-le et faites-en mieux que nous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce aux concours et soutiens multiformes dont nous avons bénéficiés tout au long de notre étude.

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- toute l'équipe administrative du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG), en particulier celle du département CESAG Exécutive Éducation (CEE) et le corps professoral du programme Master of Business Administration en Audit et Contrôle de Gestion (MBA ACG), qui n'ont ménagé aucun effort pour assurer une formation de qualité;
- Monsieur Jean Baptiste F. DIENE, Directeur de ce mémoire, pour les différentes orientations et les multiples conseils pour l'élaboration de ce document ;
- Monsieur Bano BADO au CBC, pour la confiance qu'il a su placer en nous et l'appui pour l'obtention du stage ;
- Monsieur Asséné OUEDRAOGO, Chef de Service des Finances et de la Comptabilité (SFC) au CBC pour l'assistance et la disponibilité tout long du stage ;
- L'ensemble du personnel du CBC, en particulier du SFC, qui n'a ménagé aucun effort et pour la franche collaboration pour la collecte des informations ;

Nous ne saurions terminer sans adresser notre profonde gratitude aux personnes qui nous sont proches pour leurs soutiens moraux et financiers. Il s'agit particulièrement de :

- toute la famille DRAME à DAKAR pour leur hospitalité, de même qu'à toute la famille ZETYENGA pour leur soutien et encouragement ;
- Monsieur Mohamed GUINKO, ami et partenaire de tous les jours, pour les bons conseils et la motivation sans cesse prodiguée à notre égard. Retrouvez dans ce document l'expression de toute notre reconnaissance ;
- Monsieur Judicaël I. WANRE, pour le soutien sans faille manifesté à notre endroit ;
- tous nos amis (es) ainsi que tous les stagiaires-managers du CESAG, en particulier ceux de MBA ACG, pour les fructueux échanges d'idées ;
- toutes les personnes qui ont concouru de près ou de loin par le fruit de leur connaissance à l'élaboration de ce mémoire.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux :

Tableau 1: Les sept dimensions des achats selon PETIT	13
Tableau 2: les objectifs de contrôle et les risques probables.....	21
Tableau 3: Grille de séparation des tâches	49
Tableau 4: Test de Conformité.....	50
Tableau 5: Forces et Faiblesses du CI des procédures de traitement des achats.....	51
Tableau 6: Test de permanence	53
Tableau 7: Forces et faiblesses du système et les risques associés	55
Tableau 8: Feuille de constats et d'anomalies liés aux faiblesses de conceptions.....	57
Tableau 9: Feuille de constats et d'anomalies lié aux faiblesses de fonctionnement	59

Figures :

Figure 1: Modèle d'analyse.....	35
---------------------------------	----

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme du Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC).....	71
Annexe 2: Organigramme de la Direction de l'Administration, des Finances et Ressources Humaines (DAFRH)	72
Annexe 3:Évolution structurelle et juridique du CBC	73
Annexe 4: Guides d'interview.....	74
Annexe 5: Feuilles de couverture d'évaluation préliminaire	76
Annexe 6: Bon de Commande	82
Annexe 7: Fiche d'Accompagnement du courrier	83
Annexe 8: Fiche d'Accompagnement du DAFRH	84
Annexe 9: Lettre d'Accompagnement de chèque	85

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ADI	Audit Interne
AG	Assemblée Générale
AGP	Agent chargé de la Gestion du Patrimoine
AGR	Agent de Reprographie
AMF	Autorité des Marchés Financier
ARSTM	Académie des Sciences et Techniques de la Mer
ASD	Assistante de Direction Générale
BC	Bon de Commande
BFre	Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation
BL	Bordereau de Livraison
BR	Bon de Réception
CA	Conseil d'Administration
CAM	Commission d'Attribution des Marchés
CBC	Conseil Burkinabé des Chargeurs
CDG	Contrôle De Gestion
CEE	CESAG Exécutive Éducation
CESAG	Centre Africain d'Études Supérieur en Gestion
CFC	Cellule Formation des Chargeurs
CI	Contrôle Interne
CMC	Cellule Marketing et Communication
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
COVOC	Conseil Voltaïque des Chargeurs
DA	Demande d'Achat
DACI	Direction de l'Appui Conseil Individualisé
DAFRH	Direction de l'Administration des Finances et des Ressources Humaines
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DO	Directions Opérationnelles
DOTIP	Direction de l'Observatoire des Transports Internationaux et de la Prospective
DPE	Demande de Prix Écrite
DPNF	Demande de Prix Non Formelle
DPQ	Demande de Proposition fondée sur la Qualification du consultant
DPQC	Demande de Proposition fondée sur la Qualité et le Coût
DRB	Direction Régionale de Bobo
DSI	Direction des Systèmes d'Information
DTF	Direction du Trafic et du Fret
FA	Fiche d'Accompagnement
IFA	Institut Français des Administrateurs
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes)
IIA	Institute of InternalAuditors
ISO	International Organization for Standardization
LA	Lettre d'Accompagnement de chèque

LC	L ettre de C ommande
LSF	L oi de S écurité F inancière
MBA ACG	M aster of B usiness A dministration en A udit et C ontrôle de G estion
OMAO	O rganisation M aritime de l' A frique de l' O uest et du C entre
PPM	P lan de P assation de M archés
PV	P rocès- V erbal
QCI	Q uestionnaire de C ontrôle I nterne
QPC	Q uestionnaire de P rise de C onnaissance
REP	R éprésentations
SAMP	S ervice des A ctivités M aritimes et P ortuaires
SAT	S ervice des A ctivités T errestres et F acilitation
SCAE	S ous- C ommission d' A nalyse et d' É valuation des offres
SFC	S ervice des F inances et de la C omptabilité
UCCA	U nion des C onseils de C hargeurs A fricains
UEMOA	U nion É conomique et M onétaire de l' A frique de l' O uest

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iii
LISTE DES ANNEXES	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
SOMMAIRE	vii
RESUME	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	8
CHAPITRE 1 : LES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES ACHATS	10
1.1 Les flux des achats d'une organisation et les typologies.....	10
1.2 Le processus de traitement des achats	15
CHAPITRE 2 : LA PRESENTATION DU CBC ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE ..	24
2.1 La Présentation du CBC	24
2.2 Méthodologie de l'étude.....	30
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	37
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES ACHATS AU CBC	39
3.1. Typologies - Moyens et Méthodes d'achats	39
3.2 Les procédures de traitement des achats.....	40
CHAPITRE 4 : EVALUATION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES ACHATS ET RECOMMANDATIONS	48
4.1 Présentation des différents tests et résultats	48
4.2 Analyses des constats et Recommandations.....	57
CONCLUSION GENERALE	64
BIBLIOGRAPHIE	67
ANNEXES	70
TABLE DES MATIERES	86

RESUME

La présente étude porte essentiellement sur l'évaluation des procédures de traitement des achats du service des finances et de la comptabilité du Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC). Le choix d'un tel sujet vient du constat que la fonction « Achats » du fait de son positionnement, est une fonction stratégique qui participe inéluctablement à la performance de l'organisation.

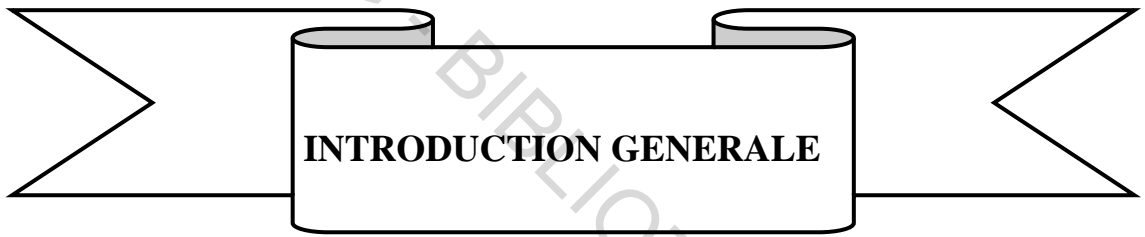
Pour ce faire, un modèle d'analyse a été proposé à travers la revue de la littérature constituée dans le cadre théorique. Pour réaliser ce modèle, nous avons procédé à des interviews et à l'analyse de dix (10) factures pour le test de conformité dans un premier temps et dans un second temps, à l'analyse de vingt-une (21) factures pour le test de permanence.

Les résultats de l'étude révèlent que le dispositif de contrôle interne lié au processus de traitement des achats mis en place au sein du CBC présente quelques insuffisances de conception et de fonctionnement. En effet, il a été constaté les points de faiblesse suivants :

- absence d'une fiche d'expression des besoins ou demande d'achats ;
- cumul de tâches pour certains postes ;
- absence de facture pro-forma pour certaines commandes ;
- non établissement de lettres de commandes pour les achats à montant supérieur à 1.000.000 FCFA ;
- délai de règlement non défini ;
- absence de visa d'approbation de la Direction Générale (DG) et de la Direction de l'Administration, des Finances et des Ressources Humaines (DAFRH) sur certaines commandes.

Toutefois, les procédures existantes présentent des points forts qui permettent d'assurer une maîtrise efficace des opérations d'achats et une gestion des risques.

Mots clés : Évaluation – Procédures – Achats - Contrôle interne - Risques



INTRODUCTION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Depuis le début des années 2000, plusieurs réglementations et législations en provenance des États-Unis (Sarbanes Oxley Act)¹, de l'Union Européenne (4^e et 7^e directives) ou de France (Loi de la Sécurité Financière- LSF du 1^{er} août 2003 et la loi du 3 juillet 2008) ont renforcé les exigences en matière de contrôle interne et de gestion des risques². Le renforcement de ces exigences n'est que la conséquence des différents scandales financiers (Enron, Worldcom, Xerox, Air France) qu'ont connu la sphère économique ces dernières années et qui ont conduit essentiellement à remettre en cause la qualité et la fiabilité des informations financières, et posant ainsi les questions de déontologie et de gouvernance institutionnelle.

Les codes de bonne gouvernance et le référentiel du contrôle interne édictés dans ces différents États résultent du principe que toute organisation opérant dans un environnement instable, est en perpétuelle mutation. L'organisation est quotidiennement confrontée à une multitude de risques, d'importance et de nature très différentes, qui peuvent perturber, voire rendre impossible, la réalisation de ses objectifs.

Par définition « le RISQUE est un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement incertain et d'un mode de fonctionnement aléatoire ait pour conséquence la non atteinte d'un objectif » (SCHICK & al., 2010 :10). Qui plus est, il demeure inhérent aux activités de l'organisation. Ainsi, face à chaque événement touchant l'organisation, se trouve des risques opérationnels. La prise en compte de la notion du risque par les dirigeants dans le management et le pilotage des activités devient vitale et inévitable pour la réalisation des objectifs et la sauvegarde du patrimoine de l'organisation. C'est dans cette lancée que naquit le concept de « contrôle interne ».

Le contrôle interne correspond donc à la mise en œuvre de dispositions ou procédures qui assurent une maîtrise raisonnable des risques d'une organisation. Il doit, par ailleurs, s'assurer que ses procédures comportent les sécurités suffisantes pour assurer la continuité des activités.

Avec l'évolution internationale du commerce et du transport, les acteurs tendent à mettre de plus en plus des procédures d'achats adéquates afin d'acquérir dans de bonnes conditions les marchandises ; mais surtout de disposer d'un système d'information fiable répondant aux besoins du personnel, des prestataires, des fournisseurs et des clients.

¹ Entrée en vigueur aux États Unis le 30 juillet 2002, la section 404 de la loi impose au management de la société d'établir un rapport sur l'évaluation des procédures du contrôle interne mises en place au sein de la société, en ce qui concerne l'information financière et comptable.

² L'IIA et l'IFACI, dans le glossaire des normes définissent le risque comme : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ».

La fonction « Achats » se définit comme l'ensemble cohérent des ressources dévolues à tous les actes d'approvisionnement et de fourniture de biens et de services nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise. Cette fonction a pour objectif de mettre à la disposition des utilisateurs internes (autres services) de l'entreprise des biens et/ou services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualité et de services. Elle n'est cependant pas épargnée par les risques qui touchent l'entreprise.

En effet, c'est « la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions économiques de service et de sécurité d'approvisionnement » (BRUEL, 2008 : 5).

Le Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC) depuis sa création dans les années 1978, s'est vu confier le volet « Transport International » pour une mission d'assistance aux Chargeurs. Cette mission d'assistance et de défense des intérêts des chargeurs par le CBC, connaît encore aujourd'hui une importance cruciale notamment en raison de la situation d'enclavement du pays (Burkina Faso) et de l'évolution internationale du secteur des transports. En effet, la maîtrise de la chaîne de transport international constitue un défi permanent à relever pour assurer à l'économie burkinabè un développement durable pour une lutte efficace contre la pauvreté. La maîtrise de cette chaîne passe nécessairement par celle de la fonction de traitement des achats.

Depuis plus d'une dizaine d'années, la fonction « Achat » est devenue stratégique et contributive à la compétitivité et à la création de valeur dans de très nombreuses entreprises de tous les secteurs, qu'elles soient industrielles, de la distribution et des services (BRUEL, 2008 :21).

Conscient donc de l'enjeu stratégique et économique que représente cette fonction pour la structure, la Direction Générale du CBC a intégré dans ses directives, avec la Direction de l'Administration des Finances et la Commission d'Attribution des Marchés, des procédures pour le traitement des achats en vue de garantir l'objectivité et la maîtrise des coûts des dépenses consenties.

Selon BERNARD & al. (2009 :15), c'est une fonction de grande valeur, qui occupe selon les secteurs en moyenne 20% à 80% du total des coûts variables. C'est donc dans un souci de réduire non seulement les coûts mais aussi maîtriser les risques que sont instaurés des procédures d'achats au niveau du SFC, dont l'objectif ultime est de « BIEN ACHETER ». Ces achats

effectués devront être utiles pour la Direction mais aussi être réalisés à moindre coût et de qualité.

Les phénomènes de mondialisation et d'internationalisation de ces vingt (20) dernières années ont impacté directement le marché des entreprises. Celles-ci font désormais, face à une concurrence de plus en plus rude. À cet effet, elles se trouvent dans l'obligation de fournir aux clients des biens et des services de meilleure qualité tout en faisant face aux exigences réglementaires et environnementales dans lesquelles elles opèrent.

La maîtrise de la qualité du processus permet alors, de garantir la fiabilité des informations produites tout en identifiant les événements susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs. Cette donne incite les opérationnels à démontrer leur capacité à prendre des mesures préventives et correctives permettant d'anticiper ou atténuer les niveaux de risques liés à leurs activités. Le management et pilotage du risque s'installe donc de manière pérenne dans l'entreprise. Il devient donc judicieux pour toute organisation de mettre en place un bon dispositif de contrôle interne comportant des procédures administratives, financières et comptables afin d'assurer une maîtrise raisonnable des risques et la sauvegarde du patrimoine. De sa qualité et de son efficacité dépendent la survie de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs. Ce dispositif constitue un référentiel que doit suivre l'ensemble des acteurs intervenant dans les activités.

Au CBC, il existe plusieurs procédures parmi lesquelles nous portons un intérêt particulier aux procédures de traitement des achats au niveau du Service des Finances et de la Comptabilité (SFC). Il faut noter qu'en dépit des lois et règlements qui régissent le secteur du transport international, le CBC connaît toujours des difficultés au niveau des procédures des achats. Parmi ces difficultés qui peuvent être des sources de facteurs explicatifs de risques opérationnels pour la structure, les plus essentielles se résument en la méconnaissance des outils de gestion intégrée (Progiciel), l'absence d'une culture interne des risques, l'inexistence d'un service achats, la non-évaluation des dispositifs internes.

Les causes de cette situation sont diverses et sont autant internes qu'externes. Parmi ces causes les plus imminentes sont internes à savoir : la non actualisation des procédures d'achat du fait de sa complexité, la méconnaissance des procédures ou la non application de toutes les revues et supervisions préconisées par les procédures, l'inexistence d'une culture de gestion des risques rigoureuse...

Les conséquences découlant donc de ces causes sont essentiellement le non-respect des échéances envers les tiers, (fournisseurs, banques, salariés, ...), la perte des fournisseurs et des

prestataires, les risques d'impayés et dettes constatées, des tensions de trésorerie pouvant conduire la perte de crédibilité auprès des établissements de crédits.

À l'issue de ces constats, les solutions envisageables pour remédier à ces problèmes, sont entre autres :

- la réactualisation des procédures des achats conformément aux changements environnementaux ;
- la mise en place d'un système efficace de suivi et de contrôle des achats ;
- la mise en œuvre d'activités de revue et de supervision ;
- l'élaboration d'un plan de formation des agents sur l'utilisation et le respect des procédures des achats ;
- le développement d'une culture des risques ;
- la formulation de recommandations pour optimiser le système de gestion.

Au regard de toutes ces solutions possibles, nous avons opté d'axer nos recherches sur l'actualisation des procédures de traitement des achats de sorte à contribuer à optimiser l'efficacité du système de suivi et de contrôle des achats au niveau du SFC.

La problématique de l'étude se résume ainsi à la question principale « **les procédures de traitement des achats mise en place au niveau du SFC sont-elles efficaces pour la maîtrise des opérations d'achat ?** ». De cette question générale découlent les questions spécifiques ci-après :

- les opérations d'achats respectent-elles les procédures de contrôles internes décrites ?
- quelles sont les différentes étapes de traitement des achats ?
- les procédures de traitement des achats sont-elles pertinentes et efficaces ?
- Les procédures favorisent-elles une gestion des achats efficaces ?
- quels sont les risques auxquels s'expose la société ?
- quelles sont les mesures préventives et détectives à mettre en œuvre pour résorber les dysfonctionnements constatés ?

C'est à la lumière de tout ce qui précède, que nous avons choisi de formuler notre thème autour de l' « **Évaluation des procédures de traitement des achats du Service des Finances et de la Comptabilité du Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC)** ».

L'objectif général de notre étude est d'évaluer l'efficacité des procédures de traitement des achats du Service des Finances et de la Comptabilité du Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC).

À cet objectif général, se rattachent les objectifs spécifiques comme suit :

- prendre connaissance de la société et sa structure organisationnelle ;
- vérifier l'efficacité et de la nécessité des achats effectués ;
- vérifier l'efficacité et l'adéquation du dispositif de contrôle des achats ;
- décrire les différentes étapes des procédures de traitement des achats ;
- identifier les forces, les faiblesses liées aux sous-procédures et les risques associés ;
- identifier les causes des dysfonctionnements constatés tout en proposant des recommandations permettant l'optimisation des procédures.

Bien que notre étude porte sur les procédures de traitement des achats, l'accent sera mis sur les procédures de traitement des achats hors marché au sein du siège du CBC. En effet, au niveau du Conseil il existe plusieurs procédures de traitement des achats définies suivant la nature des achats, le contexte de l'opération et le montant. Au regard de cette spécificité et pour l'atteinte des objectifs, l'étude portera sur les achats par bon de commande ou lettre de commande réalisés sur la période de l'année 2016.

« Les achats doivent suivre l'évolution du monde moderne, aussi bien en termes d'organisation que de stratégie, car ils contribuent massivement aux résultats de l'entreprise en créant une vraie valeur ajoutée » (PERROTIN, 2008 : 23).

En effet, le processus d'« achats » est au cœur de toute organisation et va de la définition de la politique générale d'achats au paiement de la facture du fournisseur en passant par le stockage du bien acheté ou la réception de la prestation demandée.

Selon BERNARD & al. (2009 :19), du point de vue purement économique et selon les secteurs, le poste « achats externes » peut représenter 20% (secteur des services) et jusqu'à 75% (industrie manufacturière) du chiffre d'affaires de l'entreprise. L'enjeu sur le compte de résultat est primordial : par exemple, si les achats représentent 75% du chiffre d'affaires et les autres charges 10%, une réduction de 5% du montant des achats, toutes choses égales par ailleurs, aura un impact immédiat de +25% sur le résultat économique. L'enjeu ici est un enjeu de contrôle des coûts et donc de maintien et de développement de la marge opérationnelle.

Il est, par conséquent, indéniable que la fonction achat de par son caractère transversal et ses attributions au sein de l'organisation, participe inéluctablement à sa performance globale. Cependant, l'atteinte d'une telle mission ne saurait l'être sans un contrôle efficace.

BRUEL (2008 :14) dixit qu'un des préalables importants de l'efficacité du processus reste une bonne organisation. Il apparaît donc important de procéder à l'évaluation permanente des procédures du système de contrôle. Ce qui vient à traduire de la pertinence du thème étudié.

L'étude menée à son terme dégagerait un certain nombre d'intérêts pour les différents acteurs.

Pour le CBC, en lui permettant d'avoir une appréciation externe sur son système de traitement des achats. De plus, nos analyses et recommandations permettront aux décideurs de la société de renforcer et d'optimiser leur contrôle de suivi des achats.

Pour le CESAG, cela constituera un document scientifique destiné à la bibliothèque et servira de guide de recherche pour les promotions à venir. L'étude permettra en outre, d'avoir un Feedback sur la qualité et la pertinence de l'enseignement dispensé au stagiaire.

Pour l'étudiant lui-même, ce mémoire est une occasion d'appliquer les enseignements théoriques reçus au cours de la formation. À cet effet, cette étude permettra dans un premier temps, de tester les outils et techniques apprises pour l'évaluation d'un système de contrôle interne et leur efficacité aux services des organisations, puis d'apprendre le savoir-être nécessaire pour l'exercice du métier d'auditeur. Plus qu'une exigence académique, elle traduit une expérience sur le terrain.

Pour appréhender au mieux notre sujet de réflexion, nous avons eu recours d'abord à la recherche et l'analyse de la revue documentaire, ensuite à l'observation directe et à des entretiens auprès des agents du service approvisionnement, et enfin à des enquêtes par questionnaire.

Ce mémoire s'articule en deux (02) parties :

- une première partie essentiellement théorique qui traitera du cadre théorique des procédures de traitement des achats. Cette partie comportera les fondements théoriques des procédures de traitement des achats au premier chapitre, et au deuxième sera relaté la présentation de l'entité ayant abrité nos recherches et la méthodologie de l'étude.
- Une deuxième partie portant particulièrement sur la pratique qui sera consacrée à la description et l'évaluation des procédures de traitement des achats. À ce niveau, il sera présenté au troisième chapitre la description des procédures de traitement des achats existant au sein du CBC, et au quatrième chapitre l'évaluation des procédures existant et la suggestion de quelques recommandations.

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE**

L'émergence de nouvelles incertitudes liées au contexte macroéconomique a aujourd'hui un impact non négligeable sur les pratiques d'achats et d'approvisionnement des entreprises. La fonction achats, ouverte à la fois vers l'extérieur et tournée vers l'intérieur de l'entreprise a vu son métier se complexifier et impliquer de plus en plus dans les décisions stratégiques de l'entreprise. De par son positionnement, elle expose l'entreprise à des risques et ce à tous les niveaux. Au regard de ces risques et enjeux stratégiques, la formalisation de la fonction achats devient une nécessité pour le développement des entreprises.

Pour mieux appréhender les enjeux de la fonction achats dans l'entreprise, cette première partie repartie en deux (02) chapitres, sera consacrée aux fondements théoriques des procédures de traitement des achats en son chapitre 1 et, à la présentation de l'organisation du CBC et celle de la méthodologie de recherche au chapitre 2.

Dans le chapitre 1, il s'agira d'exposer en premier lieu les flux des achats d'une organisation et les typologies des achats rencontrés, ensuite de décrire les procédures de traitement des achats.

Le chapitre 2 présentera l'organisation de la structure d'accueil, plus précisément l'organisation du CBC, puis le déroulement de la méthodologie de collecte des données.

CHAPITRE 1 : LES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES ACHATS

La préoccupation première de toute organisation est d'assurer la gestion des ressources financières dont elle dispose. Cette préoccupation ne saurait être résolue si les organisations ne disposent pas d'une bonne maîtrise de leurs dépenses et achats. Les achats sont situés par définition dans la catégorie des fonctions dites « support ».

Ce premier chapitre est destiné à faire ressortir les concepts théoriques de la fonction achats à travers les flux des achats d'une organisation et les procédures de traitement des achats.

1.1 Les flux des achats d'une organisation et les typologies

Dans l'exercice de ses activités, l'entreprise vient à effectuer un certain nombre d'opérations d'achats de nature et d'ampleurs différentes pour assurer son fonctionnement. En effet, les flux des achats au sein des organisations passent conséquemment à plus de 50% du chiffre d'affaires. Au regard donc de cette situation, quels sont les fondements de la fonction achats et quelles en sont les différents types d'achats rencontrés dans l'organisation.

1.1.1 Les fondements de la fonction achats

Évaluer les procédures de traitements des achats passe nécessairement par la compréhension des fondements et des enjeux de la fonction achats. Il faut souligner que ce sujet a été soulevé par de nombreux auteurs dans leurs écrits, qui voient en cette fonction un centre stratégique et surtout de création de grande « valeur ajoutée » pour les organisations. À l'issue de ces écrits, il sera proposé dans ce premier point, la définition du mot « Achat » tout en faisant ressortir la distinction avec le mot « Approvisionnement », les missions et objectifs attribués à la fonction et enfin, les enjeux de la fonction pour l'organisation.

1.1.1.1 Définition achats / approvisionnements

Pour définir le mot « Achat », il faut d'abord commencer par son origine. Le mot « Achat » vient du radical « Acheter » qui tire son origine du latin *accaptare, de captare*, qui signifie « chercher à prendre ».

Le Robert définit le mot « Achat » comme « action d'acheter » : « se procurer, obtenir un bien, un droit de quelqu'un, que ce soit pour soi-même (acquérir), ou pour transmettre, remettre à autrui (offrir, procurer), moyennant une somme d'argent » (ROBERT, 1996 : 80-81).

Cependant, le lexique de gestion accorde au mot « Achat » une définition juridique à savoir « l'opération par laquelle une entreprise ou une personne physique – l'acheteur – acquiert auprès

d'une autre entreprise ou personne physique – le vendeur- la propriété de biens ou le bénéfice d'une prestation de service en contrepartie du règlement, dans des conditions négociées, d'un montant déterminé qu'elles ont accepté » (MARTINET & al., 2005 : 8).

Toujours selon le Robert, le mot « Approvisionnement » veut dire « action d'approvisionner en fournitures nécessaires à la consommation d'une collectivité » (ROBERT, 1996 : 486).

1.1.1.2. Distinction entre achat et approvisionnement

Dans une structure, la fonction achats se définit comme l'ensemble cohérent des ressources dévolues à tous les actes d'approvisionnement et de fourniture de biens et de services nécessaires au bon fonctionnement de la structure. Pour BERNARD (2009 : 17), la fonction achats et *supply chain*³ est responsable du processus d'acquisition et d'approvisionnement des biens et services nécessaires à la production et au fonctionnement de l'entreprise. Elle prépare, régule les conditions d'approvisionnement et intervient pour résoudre les problèmes majeurs rencontrés dans le fonctionnement avec les fournisseurs (CAVERIVIERE, 2007 : 13).

Il faut distinguer les achats des approvisionnements, les achats fixent le cadre contractuel de l'acquisition d'un bien ou du service depuis l'expression de son besoin jusqu'à la conclusion du contrat (des capacités techniques et commerciales). Les approvisionnements prennent en charge la fourniture du produit et l'ensemble des engagements (des compétences logistiques et organisationnelles).

En effet, d'après BRUEL (2008 : 5), la fonction Approvisionnement est connexe. Elle concerne l'exécution opérationnelle de l'achat, et est en charge de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport à l'interface. Ainsi défini, l'approvisionnement correspond à la gestion opérationnelle des contrats d'achat. Elle est surtout une fonction de régulation des flux.

La fonction d'approvisionnement est à cheval entre la fonction achat et la fonction logistique. Elle fait partie de la fonction achat, car l'approvisionneur est celui qui fait vivre le contrat d'achat. C'est lui qui calcule le besoin, passe la commande de routine et s'organise pour que le produit soit à disposition de celui qui en a besoin à l'endroit, au moment et dans les quantités voulues (PERROTIN, 2007 : 207).

³C'est une approche de la chaîne logistique globale, élargie aujourd'hui à la chaîne d'approvisionnement "Client-Fournisseur". On parle généralement de supplychain management encore appelé global supplychain management ou global supply network management.

En somme, la fonction achats a un rôle commercial à moyen et long terme, tandis que la fonction approvisionnement a un rôle technique et intervient dans le court terme. Cependant, les deux (02) fonctions sont complémentaires car se chevauchant et concourant aux mêmes missions et objectifs.

1.1.1.3 Les missions et les objectifs

La fonction achats agit en véritable fournisseur des différents demandeurs de l'entreprise avec la même obligation de résultat qu'un fournisseur externe. Elle doit anticiper les besoins et les faire évoluer en fonction des informations disponibles. Dans tous les secteurs économiques, la fonction achats et *supply chain* sont ainsi responsabilisées sur les missions et objectifs suivants :

- sourcer et acquérir les biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dans les meilleures conditions suivantes : qualité, minimisation des coûts, délai court et respecté, et création de services attendus par les clients internes de l'entreprise ;
- opérer un marketing achats : aligner la segmentation stratégique du portefeuille achat avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ; entretenir une connaissance poussée des offres présentes sur les marchés fournisseurs et faire connaître l'entreprise sur ces marchés ; rechercher des opportunités permettant d'améliorer la performance globale de l'entreprise ;
- constituer, homologuer et piloter le panel des fournisseurs, ainsi que mettre en œuvre la politique fournisseurs ;
- piloter et contribuer au processus d'innovation de l'entreprise par leur connaissance des marchés fournisseurs et leurs échanges avec les clients et prescripteurs internes ;
- anticiper et maîtriser tous les risques que l'entreprise peut courir dans l'exercice de leur activité sur les marchés amont.

1.1.1.4 Les enjeux de la fonction Achat

Le premier enjeu qui découle directement de la définition de la mission de la fonction achats est un enjeu industriel au sens large du terme, et incontestablement en tant que tel. Il s'agit d'assurer l'approvisionnement de l'entreprise en produits et services, notamment pour les achats de production (achats de classe A⁴) afin d'assurer la continuité de la production (et par conséquent celle de l'exploitation) (BERNARD, 2008 :18).

Cependant, l'auteur fait la précision qu'il ne s'agit pas non plus d'assurer l'approvisionnement à tout prix, mais bien selon les critères définis par le besoin et selon un optimum économique,

⁴Les achats de « classe A » sont les achats dits stratégiques, c'est-à-dire les achats de matières, biens ou services indispensables à la production de l'entreprise.

guidé généralement par un système de contraintes internes (ex : délais, prix, niveau de risque acceptable).

En outre, l'autre enjeu dévolu à la fonction achat est celui de l'enjeu de contrôle des coûts. Cette fonction est amenée à gérer le poste le plus important des coûts d'une entreprise, qui fait d'elle le premier levier d'actions des coûts. D'après ce même, « pour une Direction Générale, les achats constituent par conséquent un premier levier sur les coûts, car la rapidité d'obtention et l'ampleur des effets sont bien plus importants par rapport, par exemple, à un plan de productivité sur un processus de production ». Dans le même ordre d'idée, la fonction achats porte un enjeu financier sur le bilan à travers deux composantes du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (BFRe) que sont l'encours fournisseurs et une partie des stocks (BERNARD, 2008 : 19). En effet, de par les relations qu'elle tisse avec ses fournisseurs, l'entreprise a par conséquent un impact non négligeable sur le niveau du BFRe, qui correspond aux ressources nécessaires pour assurer la continuité de son exploitation.

Enfin, BERNARD (2008 : 20) souligne qu'un enjeu de taille pour la fonction achats est le pilotage du risque. Les phénomènes de mondialisation et d'externalisation ont pour conséquence directe d'exposer la fonction achats à des choix complexes et des situations incertaines, et partant, expose l'entreprise à des risques.

Avec les évolutions de l'environnement, d'autres enjeux sont d'aujourd'hui reconnus à la fonction achats à savoir les enjeux stratégique, économique et humain. Il faut par ailleurs, distinguer sept (7) dimensions de la fonction achats du fait des missions qui l'incombent.

Tableau 1: Les sept dimensions des achats selon PETIT

Stratégique	Ethique-Déontologie-Organisation-Structures-Management-Relationnel-Négociation- Transversalité-Mode projet-Innovation
Commerciale	Marketing-Veille-Business-Client/fournisseur
Économique	Prix-Coût-Pérennité financière
Technique	Besoin-Produit-Prestation-Veille technique-Innovation technologique-Bonnes pratiques
Logistique	Flux-Filières-Délai-Flexibilité-Sécurisation
Juridique	Contrat-Protection-Développement
Qualité	Performance-Audit- Progrès permanent -Processus-Procédures-Traçabilité

Source : PETIT, *Toute la fonction d'achat*, 2008 : 24

1.1.2 Les Typologies d'achats

Il faut noter qu'il existe plusieurs types de classification des achats. Selon donc la finalité attendue, on peut parler de nature d'achats, de classification comptable, de classification marketing, de segmentation marché, de différenciation stratégique des risques... Mais de manière générale ils peuvent être regroupés en deux (02) catégories selon la vision comptable décrite par PETIT (2008 : 115) :

- les achats de production ou achats directs : cette catégorie comprend les matières premières, les composants (pièces et sous-ensembles) entrants dans la composition des produits finis. Ils sont incorporés aux coûts directs de la fabrication vendue. Ils sont parfois qualifiés « *d'achats stratégiques* » en ce sens qu'ils sont en relation avec le processus productif et concernent des produits répétitifs à livrer à échéance prévisible. Une rupture de l'approvisionnement menace directement la production.
- les achats hors production ou achats indirects (ou frais généraux ou achats non stratégiques) : Ils comprennent les approvisionnements utilisés dans le fonctionnement quotidien des organisations, mais n'entrant pas dans le processus de production. Ce sont les achats pour l'entretien de l'outil de production pour la fourniture d'articles de papeterie. Ce sont :
 - les prestations de services : location de véhicules, frais de transport et de déplacements, entretien des locaux et des espaces verts, téléphonie... ;
 - les prestations intellectuelles : consulting, infogérance... ;
 - les consommables de toute sorte : fournitures administratives, bureautiques, reprographie... ;
 - les investissements (hors production) : immobilier, informatique.

En plus de la classification suivant la vision comptable, PETIT (2008 :13) propose une classification des achats selon la visibilité du client final, qui ajoute aux deux (02) derniers types d'achats, les « Achats de négoce ». Ces types d'achats font références aux entreprises qui commercialisent sans transformation les produits ou prestations qu'elles achètent.

En sus, PERROTIN (2007 : 50-54) dans son approche familles / processus, plus précisément celle des familles d'achat et logique d'achat, identifie quatre (04) logiques d'achats. Il s'agit :

- les achats consolidés (logique 1) : il doit exister, pour les achats, un cadre d'achats très formalisé. Les entités consommatrices peuvent se contenter d'un simple approvisionnement (exemple : fournitures administratives) ;

- les achats reliés (logique 2) : Les achats nécessitent la collaboration des techniciens et des acheteurs pour permettre d'exploiter des leviers de gains à la fois techniques et économiques (exemple : câbles isolés HT) ;
- les achats valeurs (logique 3) : Il s'agit d'achats critiques pour l'entreprise mais non récurrents et pour lesquels un acheteur de haut niveau pourrait appuyer l'ingénieur concepteur dans le sens d'une réduction de la complexité ou d'une plus grande implication des fournisseurs en amont (exemple : machines électriques tournantes) ;
- les achats tournantes (logique 4) : Ce sont des achats ponctuels ou de petite série ayant un impact fort sur les coûts et les résultats dégagés. Ce type d'achats peut impliquer une organisation en groupe-projet regroupant l'ingénierie et les fournisseurs.

1.2 Le processus de traitement des achats

Un processus est un ensemble de tâches ou activités coordonnées visant à fournir un produit ou un service valorisable par le client. Le processus achat, du fait de sa transversalité, comporte d'amont en aval un nombre important d'opérations et d'acteurs. L'examen d'un processus type de traitement des achats passe par deux volets :

- le volet définissant la politique d'achat ou l'achat amont ;
- le volet de l'approvisionnement des achats ou l'achat aval.

Dans cette partie, en s'appuyant sur les écrits de BRUEL (2008 : 125-130) et de BARRY (2009 : 23-40), on peut définir un certain nombre d'étapes du processus comme sus présenté.

1.2.1 Budgétisation et suivi des dépenses

Il s'agit de regrouper toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés. En effet, le budget d'une entreprise doit être en harmonie avec la politique stratégique d'achats définie par les dirigeants (BARRY, 2009 : 23).

Cette fonction est traditionnellement exercée par le Service du Contrôle de Gestion (SCG) ou contrôle budgétaire, à défaut par la Direction Financière de la société (DF).

1.2.2 Émission du besoin et Vérification de la pertinence du besoin

Il est évident que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation. Ces besoins, bien que parfois dans le budget, doivent faire l'objet d'une vérification pour juger de leur pertinence et de leur utilité pour l'organisation.

1.2.2.1 Émission du besoin

Elle est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins en biens divers (matières, fournitures, ...). Ces expressions sont matérialisées généralement par des Demandes d'Achats ou des Demandes d'Approvisionnement (DA). Dans les cas échéant, plusieurs procédures peuvent coexister selon la nature du bien concerné (BARRY, 2009 : 23).

1.2.2.1.1 Besoins imprévisibles ou non répétitifs

Les besoins imprévisibles sont particulièrement soumis à des procédures spécifiques que celles classiques. Les DA émises pour ces besoins comportent en général les informations suivantes :

- description détaillée du besoin ;
- numéro de code (s'il existe) ;
- quantité souhaitée ;
- délai sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

Ces DA doivent nécessairement être approuvées par un responsable ou toute autre personne habilitée à le faire. Dans ces conditions, le service Achats dispose de la liste des « signatures » autorisées, ainsi que, éventuellement, du montant maximum des dépenses autorisées par signataire.

En général, la DA est émise au moins en deux exemplaires : le premier est destiné aux Achats pour enregistrement de la demande et le déclenchement effectif de la commande ; le second est renvoyé au demandeur comme accusé de réception (BRUEL, 2008 : 125).

1.2.2.1.2 Commandes urgentes

Dans la très grande majorité des cas, il est nécessaire de prévoir une procédure de commande urgente. Néanmoins, il faut noter que le caractère d'urgence peut provenir de plusieurs causes parmi lesquelles on peut distinguer les ruptures de stock, les erreurs dans les programmes de production, les mauvaises prévisions des besoins, etc. Quoiqu'il en soit, les DA doivent prévoir un repérage de l'urgence des commandes à destination des acheteurs (BRUEL, 2008 : 127).

1.2.2.2 Vérification de la pertinence du besoin

Les DA émises doivent être soumises au visa du Contrôleur de Gestion qui atteste de l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante, tout en relevant les reliquats. Il

l'appartient de porter son jugement sur la pertinence et l'opportunité de la dépense sans pour autant donner une autorisation de dépense.

Lorsque le service Achats reçoit la DA, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique et pertinente. Il doit jouer un rôle de validation et de critique utile auprès des demandeurs. De ce fait, pour simplifier la tâche des utilisateurs et des acheteurs, il est très souhaitable que la DA ait une forme normalisée avec des numéros pré-imprimés au sein de l'entreprise pour un suivi rigoureux des séquences (BRUEL, 2008 : 126).

1.2.3 Évaluation et sélection des fournisseurs

Elle couvre toutes les procédures de mise en concurrence (appel d'offre, en général) des fournisseurs. La sélection et l'évaluation des fournisseurs tendent à l'homologation de fournisseurs et de prestations fiables quant au respect des délais et à la qualité des produits offerts. Une fois l'évaluation effectuée auprès des différents fournisseurs, la sélection peut se faire soit par consultation simple, verbale ou écrite, soit par appel d'offres, restreint ou élargi. La formule est tributaire de la nature et de l'importance de l'achat. Il est ainsi recommandé la mise en place d'un panel de fournisseurs au sein de l'entreprise pour une meilleure consultation. Toutefois, cette sélection se déroulera en plusieurs étapes (BARRY, 2009 : 39-40) :

- première classification des fournisseurs possibles et potentiels ;
- envoi d'un appel d'offres (restreint ou ouvert) ou d'une consultation auprès de ces divers fournisseurs ;
- négociation, suivant une pré-évaluation de ces fournisseurs ;
- sélection finale d'un ou de plusieurs fournisseurs.

1.2.4 Passation de la commande – Suivi de la commande- Gestion des relances

Cette étape regroupe les opérations d'émission de Bons de Commande (BC) ou lettres de commande et celles de suivi de ces commandes (par des procédures de relance du fournisseur). Ces opérations sont exercées en principe par le service des Achats ou service des approvisionnements de la société.

1.2.4.1 Passation de la commande ou appel de livraison

Au terme de ces étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande. Sauf à être un simple appel de livraison dans le cadre d'un contrat global, cette commande a

juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties. Il doit ainsi, comporter en général les renseignements suivants (BRUEL, 2008 : 126-127) :

- nom et adresse de l'entreprise acheteuse ;
- nom et adresse du fournisseur ;
- numéro de commande et sa date ;
- description et quantités des articles ou fournitures commandés ;
- prix des articles
- instructions générales (marques des colis, nombre d'exemplaires de la facture, etc.)
- instructions de livraison (destinataire, mode de transport, itinéraire) ;
- date de livraison ;
- conditions de paiement.

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat (CGA- inscrites généralement sur le dos des Bon de Commandes –BC). Ces BC sont dans le cas le plus simple, émis en cinq (05) exemplaires a minima et dispatché de la manière suivante :

- un (01) original au fournisseur ;
- un (01) deuxième au fournisseur de façon qu'il renvoie comme accusé de réception ;
- un (01) troisième est retourné au service demandeur ;
- une (01) copie est transmise au service de réception en vue de lui permettre de mieux identifier la livraison ;
- une (01) dernière copie reste aux achats afin de compléter le dossier d'achat.

Ces cas sont spécifiques à des entreprises fortement organisées et représentent l'organisation dans un système manuel non informatisé, ce qui diffère si l'entreprise dispose d'un système d'information intégré (CAVERIVIERE, 2007 : 30).

1.2.4.2 Suivi de la commande et gestion des relances

Une fois la commande effectuée en plusieurs exemplaires et distribué aux différents acteurs, le gestionnaire des commandes est chargé de son suivi et des relances en vue du respect du délai prévu. En outre, il n'est rentable d'effectuer un suivi que pour les commandes importantes en quantité et /ou en valeur. La règle 20/80 doit alors s'appliquer dans ce cadre.

Deux types de relance peuvent être envisagés, cependant aucune méthode classique et générale n'existe quant à la date de relance appropriée pour une commande :

- la relance préventive : qui s'effectue avant la date prévue pour la livraison ;
- la relance corrective : qui est réalisée lorsque le délai de livraison ou d'exécution est dépassé.

La relance s'accommode fort bien d'une certaine automaticité et du téléphone. Par ailleurs il convient de considérer qu'avec une relance automatique, il y a un risque de banalisation alors qu'avec une relance téléphonique, il y a un moyen de lier un contrat moral avec l'interlocuteur et de personnaliser ainsi la relation. Elle est en général plus efficace (CAVERIVIERE, 2007 : 33).

1.2.5 Réception de la livraison

Cette étape est généralement assumée par un service Réception, qui a pour tâche :

- de recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- de désigner les décharges présentées par ceux-ci ;
- d'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;
- d'en informer les Achats, le magasin, les services utilisateurs et le contrôle ;
- et de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

Elle est également relative aux procédures de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur. Ce contrôle peut être exercé par une seule personne ou, par une commission de réception composée de représentants de plusieurs services de l'entreprise (le cas des entreprises du secteur public) (BARRY, 2009 :29).

1.2.5.1 Contrôle quantitatif

Ces réceptions sont formellement enregistrées sur les Bordereaux de Réception (BR). Ce document précise : l'identité du fournisseur, le numéro de commande, la quantité reçue et la quantité rejetée éventuellement (abîmée dans le transport).

Ces BR sont envoyés au service Achats ou au magasin. Ceux-ci feront ensuite un contrôle quantitatif de réception. Une fois le comptage effectué, la quantité reçue est portée sur le double de la commande, parfois cela se résume à une simple comparaison avec le Bon de Livraison (BL) du fournisseur. Si celle-ci est soldée, la réception est attestée dans le dossier achat ; sinon il y a livraison partielle (BRUEL, 2008 :129).

1.2.5.2 Contrôle de qualité

Le contrôle qualité est réalisé pour s'assurer de la conformité du produit livré. On l'effectue généralement lorsque le fournisseur n'est pas sous assurance qualité. Dans certains cas, le

marché ou le contrat prévoit de façon détaillée les procédures de contrôle devant être effectuées par le fournisseur. Il peut être alors décidé dans ce cas de ne pas se livrer à un contrôle systématique, mais de se contenter d'un test périodique sur un échantillon.

Mais lorsqu'un contrôle systématique est nécessaire, il est effectué dès la réception par rapport aux spécifications définies au cahier des charges et donnera lieu à un rapport de contrôle. À l'issue du contrôle, deux éventualités se présentent en cas de résultats positifs : les Achats retournent au fournisseur les marchandises défectueuses ou bien ils disposent de ces marchandises en faisant jouer par ailleurs une clause de pénalité vis-à-vis du fournisseur (BRUEL, 2008 :129).

1.2.6 Vérification-Paiement et Archivage de la facture

Cette étape reprend toutes les tâches de réception et vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments d'achat et à leur archivage.

La facture parvient de son côté à l'entreprise, soit au service Achats, soit au service Comptabilité fournisseurs directement. La mise en paiement est alors entraînée que par la conformité de la commande (BC), du document de réception (BR) et de la facture du fournisseur. Ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent sur des résultats concluants, à l'approbation des factures des fournisseurs qui permettent leur comptabilisation et par la suite, leur règlement. Mais en cas de non-conformité, l'acheteur traite le litige avec le fournisseur (BRUEL, 2008 :130).

1.2.7 Les Objectifs de contrôle et les éventuels risques associés

La définition du contrôle interne montre clairement les objectifs préalables que devrait chercher à atteindre tout contrôleur : évaluer le contrôle interne de l'entreprise pour s'assurer que, à tous les niveaux, les objectifs de contrôle sont atteints par la mise en place de procédures appropriées définies dans le cadre d'un manuel et effectivement appliquées par le personnel. Les procédures opérationnelles et administratives ont une certaine incidence sur le degré de régularité et de sincérité des documents comptables. À cet effet, plus les procédures opérationnelles et administratives accusent des déficiences, plus la fiabilité des états financiers édités est entachée.

L'examen, pour chacune des procédures de traitement des achats mise en place par l'entreprise et effectivement appliquées par le personnel, permet au contrôleur d'apprécier l'efficacité du système contrôle interne à travers les objectifs de contrôle définis et la maîtrise des risques associés. Le tableau ci-après présente pour chacune des fonctions opérationnelles du cycle des achats les principaux objectifs de contrôle interne et éventuellement les risques à maîtriser.

Tableau 2: les objectifs de contrôle et les risques probables

Étapes / Sous-domaines	Finalités (Objectifs du contrôle interne)	Risques probables
1. Expression du besoin	<ul style="list-style-type: none"> - Être sûr que l'achat correspond à un besoin réel de l'organisation et qu'il est validé par une personne autorisée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Achat mal défini risquant de ne pas correspondre aux besoins. - Risque de dépassement par rapport au budget.
2. Sélection du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> - Être sûr d'obtenir un maximum d'informations sur les fournisseurs potentiels afin d'évaluer leurs propositions équitablement et ainsi comparer leurs offres de manière pertinente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs ne répondant pas aux attentes (rupture des approvisionnements). - Surcoût des achats par absence véritable de mise en concurrence. - Collusion.
3. Négociation et contrat	<ul style="list-style-type: none"> - Être sûr que les commandes existent et que les termes de commandes ont été négociés, formalisés et autorisés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des termes de la commande. - Termes de la commande modifiés à des fins personnelles. - Litiges avec les fournisseurs. - Achats non conformes aux principes de l'entreprise. - Dépassement par rapport au budget.
4. Suivi des commandes en cours	<ul style="list-style-type: none"> - Être sûr que les commandes en cours font l'objet d'un suivi fiable, pertinent et efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des termes de la commande. - Risque de litiges importants ; de non-respect de délai de livraison.
5. Réception des marchandises ou livraison de la prestation	<ul style="list-style-type: none"> - Être sûr que le contrôle de la réception des marchandises ou de la livraison de la prestation 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-conformité en quantité ou en qualité. - Marchandises reçues ne correspondant pas aux

	est correctement effectué de façon à vérifier la conformité avec la commande	<p>besoins au niveau quantité et/ou qualité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ralentissement de l'activité. - Erreur d'imputation et / ou erreur d'affectation dans les états financiers.
6. Contrôle et enregistrement des factures, paiement des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Être sûr que les factures fournisseurs sont correctement contrôlées, enregistrées et réglées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard ou omission dans la comptabilisation. - Problème de <i>cut-off</i> (non-respect des règles comptables de séparation des mois/années). - Double paiement. - Paiement non autorisé. - Factures impayées. - Détournements (non-séparation des fonctions).
7. Implication du service achat dans le pilotage du groupe (Budgétisations et suivi des engagements des dépenses)	<ul style="list-style-type: none"> - Être sûr que le service achat participe à l'élaboration du budget annuel et des plans d'achats annuels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévisions de budget en déconnexion avec les objectifs et les contraintes opérationnelles de l'activité. - Absence de maîtrise des coûts
	<ul style="list-style-type: none"> - Être sûr que le service achat est l'interlocuteur privilégié des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détérioration des rapports avec les fournisseurs. - Diminution de la crédibilité du service d'achat et donc de son poids décisionnel.

Source : SHICK & al, *Audit interne et référentiels de risques*, 2010 : 279-282

Conclusion partielle

Dans l'économie actuelle, l'acte d'achat est devenu complexe et donc les profils des acteurs de la fonction sont en constante évolution. La fonction achats est ainsi, pour bon nombre d'auteurs un levier stratégique présentant d'énormes enjeux pour le développement des organisations. Elle est d'ailleurs distinguée de la fonction approvisionnement qui a un rôle technique, celui de répondre aux besoins de fonctionnement de l'organisation. Certes, les approvisionnements se situent en aval des achats, cependant les deux processus se chevauchent.

Toutefois des procédures de traitement des achats sont mises en œuvre par les dirigeants pour assurer l'efficacité et l'efficience des achats de l'organisation. En effet, les achats entrepris doivent être en harmonie avec la politique d'achat définie par les dirigeants.

Après avoir analysé de façon théorique la fonction achats en large, nous allons procéder dans le chapitre suivant, à la présentation de la structure ayant fait l'objet de notre étude et de la démarche méthodologique adoptée.

CHAPITRE 2 : LA PRESENTATION DU CBC ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le Conseil Burkinabé des Chargeurs fut créé dans les années 1978 dans le cadre du programme d'appui et de développement économique, technique, social et politique mis en œuvre par le Gouvernement. Ainsi, conformément au décret⁵ de création, le CBC est chargé du volet « Transport International » pour une mission d'assistance aux Chargeurs.

Dans ce chapitre, il sera question de présenter le cadre de l'étude. Pour ce faire, il sera scindé en deux (02) sections : la première présentera l'organisation du CBC et le second traitera la méthodologie de l'étude.

2.1 La Présentation du CBC

Il s'agira d'exposer dans cette première section, d'une part l'historique, les missions, les différentes activités de la structure, le régime juridique et l'organisation interne du CBC ; d'autre part, à présenter le fonctionnement du Service des Finances et de la Comptabilité.

2.1.1 Historique

Dans le souci de réduire la croissance abusive des taux de fret et assurer une coopération durable des transactions commerciales, que certains pays de la sous-région ont adopté en 1978 à Abidjan une Charte portant sur les transports maritimes appelée « la Charte d'Abidjan » recommandant la mise en place d'un conseil de chargeurs dans tous les pays membres. C'est alors que conformément aux recommandations de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED), de la Charte d'Abidjan et des différentes résolutions de la Conférence Ministérielle des États de l'Afrique de l'Ouest et du Centre sur les Transports Maritimes visant à promouvoir et encourager un programme de développement maritime intégré dans la sous-région, les États se sont dotés d'une structure autonome pour une maîtrise de la chaîne de transport et une assistance permanente aux acteurs. Le Burkina Faso s'est ainsi doté d'un Conseil des Chargeurs.

Établissement public à caractère spécifique, le CBC a été créé le 06 janvier 1978 par décret N° 78/005/PRES/CODIM du 06/01/98 sous la dénomination « **Conseil Voltaïque des Chargeurs** en abrégé **COVOC** ».

⁵Décret n° 78/005/PRES/CODIM du 06/01/98

L'établissement prendra la dénomination « **Conseil Burkinabé des Chargeurs (C.B.C)** » à la suite de l'avènement du 04 Août 1983 et à la faveur du changement du nom du pays de Haute-Volta en Burkina Faso.

Ce changement institutionnel se poursuivra avec l'étude de restructuration financée par la Banque Mondiale à l'issue de laquelle le CBC fut transformé en établissement Public à caractère professionnel par le décret N° 98/133/PRES/PM/MTT du 15 avril 1998.

Cette transformation s'est traduite, dans les faits, par le recentrage des activités, la mise en place d'un plan de désengagement progressif de l'État au profit des opérateurs économiques du secteur privé.

De plus, la transformation institutionnelle de 1998 a constitué une évolution majeure du CBC, du fait de l'octroi d'une place majoritaire aux chargeurs dans le dispositif de gouvernance. En effet, la révision du statut juridique du CBC a conduit à une représentation majoritaire du secteur privé dans les organes dirigeants que sont le Conseil d'Administration (CA) et l'Assemblée Générale (AG). (Annexe 3)

Dans le même temps, le CBC va initier une série d'actions afin de mieux répondre aux exigences de mission de service public de l'État et mieux prendre en compte les besoins des chargeurs. L'une des actions d'envergure a concerné la conception et la mise en œuvre d'un plan de redéploiement stratégique du CBC afin de rendre l'institution plus opérationnelle sur l'ensemble de la chaîne de transport internationale. Ce qui a permis d'enrichir la gamme des prestations et d'offrir des prestations associatives, collectives et individuelles.

2.1.2 Objectifs - Missions et Activités du CBC

Dans les transactions commerciales, l'information demeure capitale et incontournable. Les opérateurs économiques, en particulier les usagers des différents ports de transit se heurtent aux cours des échanges commerciaux à l'épineux problème d'information qui entrave souvent le bon déroulement des opérations. Le Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC), dans le cadre de défense des intérêts des chargeurs tente de minimiser les problèmes tout au long de la chaîne de transport. Conscient de cette nécessité de la maîtrise de la chaîne de transport à travers une assistance permanente aux chargeurs, le CBC s'est assigné des missions et des activités dont l'objectif ultime est de dynamiser le secteur privé du transport international.

2.1.2.1 Les objectifs

Dans le souci d'atteindre son objectif ultime, le CBC a défini trois (03) axes d'objectifs spécifiques présentés comme suit selon l'article 1 du décret 98-163 :

- veiller à un approvisionnement régulier du Burkina Faso en produits, marchandises et denrées diverses, dans les meilleures conditions de coût, de célérité et de sécurité par l'assistance aux chargeurs et la coordination de la chaîne des transports ;
- contribuer dans le cadre de ses attributions, à la compétitivité des produits d'exportation Burkinabé sur le marché international ;
- protéger les intérêts de ses membres dans le domaine inhérent au transport des marchandises par voies maritime, fluviale, routière, ferroviaire et aérienne.

2.1.2.2 Les Missions

La mission essentielle du CBC est l'assistance permanente et la défense des intérêts des chargeurs. À ce titre, le Conseil est chargé de quatre (04) grandes missions abordées en large dans le plan stratégique. Il s'agit :

- d'assurer la défense des intérêts des chargeurs sur l'ensemble de la chaîne de transport ;
- d'assurer une mission d'observatoire des transports en termes d'informations sur les pratiques, les coûts, les délais et la sécurité des opérations. Le CBC assure ainsi les actions de traitement statistique des documents supports des différents modes de transport, de connexion aux systèmes d'informations portuaires et chargeurs, etc. ;
- d'assurer la coordination, l'assistance, et la facilitation des opérations. Conformément à ses statuts, le Conseil œuvre à la maîtrise des opérations de transport international et donc des flux globaux à travers la rationalisation de l'offre et la demande de transport.

Pour réaliser les missions qui lui sont assignées, le CBC mène d'énorme d'activités au profit des chargeurs et des usagers des ports de transits.

2.1.2.3 Les Activités

Les activités traditionnelles du CBC se résument au suivi des opérations de transport et aux interventions ponctuelles en cas d'incident dans la chaîne de transport. Les différentes activités ainsi menées par le CBC sont réalisées sur la base de prérogative de puissance publique et selon les textes réglementaires. Elles peuvent être regroupées essentiellement sur trois grands volets.

- **les activités administratives** : elles concernent entre autre le suivi de la politique maritime du Burkina Faso, la mise en œuvre des accords et conventions en transport international et de transit (gestion des quotas, réglementation), la gestion de la lettre de voiture (routière) internationale (LVIE), la gestion du bordereau de suivi des cargaisons (BSC) maritimes, la gestion du bon d'expédition ferroviaire (BETF), l'animation de l'observatoire des transports

internationaux, la mise en œuvre et la gestion d'opération de fluidité routière (suivi du contrôle routier).

- **les activités de conseil et d'assistance** : Ces activités concernent les domaines de suivi des conditions de traitement et d'entreposage des marchandises burkinabè dans les ports de transit, d'organisation de facilités pour le transport et le transit avec les opérateurs portuaires (exonérations des frais de magasinage, dispenses de caution, etc...), d'information et publication de l'état prévisionnel des navires à l'arrivée, des tarifs de transport, des conditions de transport sur les différents corridors, de la situation des marchandises dans les ports, de formation des chargeurs dans le domaine du commerce et du transport international, des études sur les questions spécifiques de promotion de la chaîne logistique (simplification des formations) .
- **les activités de représentation de l'État** : Ce sont des activités menées en qualité pour le compte et au nom de l'État burkinabè au plan international. En effet, le CBC représente et intervient au nom du Burkina Faso, au niveau des instances sous régionales et internationales ci-après :
 - l'Académie Régionale des Sciences et Techniques de la Mer (**ARSTM**) ;
 - l'Union Économique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (**UEMOA**) ;
 - l'Organisation Maritime de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (**OMAOC**) ;
 - l'Union des Conseils de Chargeurs Africains (**UCCA**) ;
 - la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement(**CNUCED**) / Transport.

Pour mener à bien ces activités en particulier dans les pays de transit, le CBC y dispose de quatre (04) représentations officielles. Il s'agit de :

- la Représentation en Côte d'Ivoire ;
- la Représentation au Bénin ;
- la Représentation au Togo ;
- la Représentation au Ghana et un bureau à Takoradi.

La Représentation est une direction opérationnelle organisée autour de trois (03) services :

- le service des activités maritimes et portuaires (SAMP) ;
- le service des activités terrestres et facilitation (SAT) ;
- le service financier et comptable (SFC).

Les domaines d'intervention du CBC au regard de l'enclavement du Burkina Faso sont toutefois axés sur les Transports aériens, routiers, ferroviaires et maritimes auprès de ces différents représentants.

2.1.3 Le régime juridique

En sa qualité d'établissement public à caractère professionnel, le Conseil est doté de la personnalité morale et jouit d'une autonomie financière. Placé sous la tutelle du Ministère Chargé du Transport au plan technique et du Ministère chargé des Finances au plan financier, le CBC peut ainsi bénéficier des privilèges et exonérations d'impôts, droits de douane et taxes d'effets équivalents à l'exception d'impôts sur le traitement des salaires.

2.1.4 Organisation du CBC

Toute entreprise ne saurait se développer sans un minimum d'organisation. Au niveau du CBC, il est à distinguer les organes statutaires et les organes exécutifs. (Annexe 1)

2.1.4.1 Les Organes Statutaires

Les nouveaux statuts du CBC adoptés en Conseil de Ministres du 25 février 1998 par Décret n° 98-163/PRES/PM/MTT du 13 mai 1998 confèrent désormais au Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC) une Assemblée Générale et un Conseil d'Administration composés majoritairement du secteur privé et à une Direction Générale. Les structures privées membres des deux (2) Organes délibérants représentent les divers secteurs d'activité des Chargeurs.

Les organes statutaires du CBC, au nombre de deux (02) comprennent :

- **l'Assemblée Générale (AG)** : elle comprend cinquante-quatre (54) membres dont cinquante (50) représentants le secteur privé. Les membres de l'Assemblée Générale ont un mandat de cinq (5) ans renouvelables. Son fonctionnement permet aux opérateurs privés intervenant sur toute la chaîne de transport de mieux s'impliquer dans la définition de la politique de l'institution en fonction de leurs besoins. Les attributions et missions de l'Assemblée Générale sont contenues à l'article 5 du statut du CBC
- **le Conseil d'Administration (C.A.)** : Le Conseil Burkinabé des Chargeurs est administré par un Conseil d'Administration de quinze (15) membres, dont douze (12) représentent le secteur privé, pour un mandat de cinq (5) ans renouvelables. Le Président du Conseil d'Administration est aussi le Président de l'Assemblée Générale. Conformément aux dispositions de l'article 14 du statut c'est le Conseil d'Administration (CA) qui nomme le Directeur Générale du CBC.

2.1.4.2 Les Organes Exécutifs

- **la Direction Générale (DG) :** La Direction Générale a pour mission de soumettre au Conseil d'Administration (CA) sa vision stratégique du CBC, de proposer un projet d'entreprise, de superviser l'organisation et le fonctionnement du CBC suivant les orientations données par le CA et prendre à cet effet tous les actes de gestions dans l'intérêt du CBC et dans la limite des pouvoirs délégués par le Conseil d'Administration. Elle a pour objectif d'assurer la durabilité du CBC et se compose de trois (3) Directions à savoir la Direction Opérationnelle, la Direction Support, les cellules avec rang de Direction.
- **les Directions Opérationnelles (DO) :** elles regroupent trois (03) directions ; la Direction de l'Appui Conseil Individualisé (DACI), la Direction de l'Observatoire des Transports Internationaux et de la Prospective (DOTIP) et la Direction du Trafic et du Fret (DTF).
- **les Directions Supports (DS) :** Cette direction comprend la Direction de l'Administration des Finances et des Ressources Humaines (DAFRH), la Direction des Systèmes d'Information (DSI).
- **les cellules avec rang de Direction :** il s'agit essentiellement de l'Audit Interne (ADI) du Contrôle de gestion (CDG), de la Cellule Formation des Chargeurs (CFC), de la Cellule Marketing et Communication (CMC) et de la Direction Régionale de Bobo (DRB)

2.1.4.2.1 La Direction de l'Administration des Finances et des Ressources Humaines (DAFRH)

La DAFRH est chargée de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles, conformément aux orientations fixées par la Direction Générale.

Ainsi elle a pour attribution la gestion des ressources humaines, la gestion du patrimoine et la gestion financière et comptable. Elle est composée de trois (03) services (Annexe 2) : le Service Facturation et Recouvrement (SFR), le Service des Finances et de la Comptabilité (SFC) où nous avons effectué un stage de deux (02) mois et le Service Gestion des Ressources Humaines (SGRH). Leur objectif principal est d'assurer au CBC une sécurité financière, humaine et matérielle.

Le SFC assure les tâches de comptabilisation des opérations financières, de la gestion des comptes bancaires et de la gestion du patrimoine et des voyages et déplacements. Pour ce faire, il est organisé comme suit :

- un(01) chef de service ;
- un (01) caissier ;
- deux (02) comptables teneurs de livres de caisses ;

- un (01) comptable teneur de livres d'achats et de ventes ;
- un (01) comptable teneur de livres de banques ;
- un (01) comptable teneur des livres des représentations ;
- un (01) employé chargé de la gestion du patrimoine et des voyages et déplacements.

2.2 Méthodologie de l'étude

« À l'occasion de chaque mission d'audit, les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnements ou erreurs relevés par l'auditeur trouveront toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par le responsable (ou qui n'a pas été mis en place) » (RENARD, 2007 :168). La norme 2110.A1⁶ ajoute que l'auditeur doit surveiller et évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. À cet effet, l'audit interne est un « *outil* » d'évaluation et de surveillance du contrôle. Dans ce rôle d'appréciation de l'existence, de la bonne application et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, l'audit est qualifié comme étant « *le contrôle du contrôle (interne)* » (SCHICK & al., 2010 : 10). La fonction « évaluation du contrôle interne » apparaît ainsi, la fonction la plus cruciale pour les auditeurs.

La méthodologie de l'étude sera plus axée sur la démarche d'évaluation du contrôle interne, élément essentiel de l'étude, puis procédera à la présentation de la méthode de collecte de données adoptée lors de la réalisation sur le terrain et enfin à celle de la structuration du modèle d'analyse.

2.2.1 Démarche d'évaluation de contrôle interne (CI)

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF)⁷ donne du contrôle interne la définition suivante : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformités».

⁶Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit édicté par l'IFACI définissent dans la norme 2110-Management des risques, la norme 2110. A1 qui stipule que « l'audit interne doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation ».

⁷En 2006, l'AMF a décidé de rédiger un cadre de référence du contrôle interne à l'usage des sociétés françaises. C'est à cette occasion, qu'il a été donné du contrôle interne la définition énoncée ci-dessus.

Il est donc indispensable que les managers en aient une connaissance précise du dispositif mis en place par la société, tout comme les auditeurs internes qui auront à les apprécier. Dès cet instant, la prise de connaissance de l'environnement audité est un point déterminant pour réussir l'évaluation du contrôle interne. La démarche d'audit est ainsi spécifique car elle nécessite une connaissance précise de l'entité.

2.2.1.1 Prise de connaissance du Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC)

L'approche première entreprise dans tout travail d'audit, est la collecte des informations et données significatives sur les activités de l'organisation audité. Elle ne peut se faire que par l'étape de la prise de connaissance réalisée pendant la phase de planification de la mission. Cette prise de connaissance est faite généralement à l'aide du Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC). Les questions portent généralement sur le contexte socio-économique, l'organisation, les méthodes et procédures, etc.

Pour la recherche et l'analyse des informations, nous avons eu recours à la revue documentaire de l'établissement (les rapports annuels, les procédures sur le statut, le règlement et l'organigramme du CBC, le manuel de procédures administratives financières et comptables, etc.) et les autres sources telles l'internet, les partenaires et collaborateurs du CBC, etc.

Tout ceci nous a permis de réunir le maximum d'information pour la présentation de l'organisation de la structure du CBC (faite dans la première section). Après cette étape déterminante de la prise de connaissance de l'entité ; nous pourrions procéder à la description des procédures de traitement des achats et à l'évaluation de celle-ci.

2.2.1.2 Description des systèmes et des procédures

À cette étape, l'auditeur prend connaissance des systèmes et procédures opérationnelles mis en place par le contrôle interne à travers le manuel des procédures et les Questionnaires de Contrôle Interne (QCI) qui sont généralement administrées lors des entretiens.

Le QCI est un document qui permet à l'auditeur d'appréhender les six (06) questions fondamentales le « QQOCPQ »⁸. Le QCI est le guide de l'auditeur sur le terrain et permet de réaliser le Plan de Travail (PT).

À l'issue de ces recherches, l'auditeur élabore une représentation graphique dite le « diagramme de circulation ou flow chart » décrivant avec des symboles⁹ communément admis la suite des

⁸D'après l'IFACI, l'auditeur doit lister les questions et les organiser par thèmes et sur le modèle : Qui, Quoi, Où, Comment, Pourquoi, Quand en abrégé « QQOCPQ »

opérations réalisées dans le cadre du processus. Ce diagramme de flux permet de synthétiser les informations reçues dans la description narrative du déroulement du processus. C'est un outil efficace de pré-analyse qui permet de mieux cerner les procédures dans ses détails et de dégager les forces et les faiblesses.

2.2.1.3 Confirmation de la compréhension du système : Test de conformité ou d'existence

La réalisation de ce test permet à l'auditeur de contrôler l'existence effective des procédures décrites au niveau du diagramme ou lors des entretiens ou présentes dans le manuel des procédures. Il s'agira pour l'auditeur de choisir au hasard une ou deux opérations bouclées et d'en vérifier la réalité du déroulement des activités conformément aux procédures décrites sans rupture jusqu'à terme.

2.2.1.4 Évaluation préliminaire : Grille de séparation des tâches/ QCI

Cette première évaluation permet à l'auditeur d'apprécier l'efficacité du contrôle interne quant à la maîtrise des risques au seuil d'appétence défini. Pour ce faire, l'auditeur a recours à deux (02) outils d'analyse : la grille de séparation des tâches et le QCI.

La grille de séparation des tâches permet d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches, en mettant en évidence les tâches non faites, les tâches faites à différents endroits, la séparation des fonctions. L'auditeur établit cette grille afin de s'assurer du respect du principe de base du contrôle interne : « la séparation des fonctions ».

2.2.1.5 Vérification des contrôles : Test de permanence ou de cheminement

La vérification des contrôles passe par la réalisation des tests de permanence. Ce test permet à l'auditeur de s'assurer de l'application effective et à tout temps (façon permanent) des procédures décrites. À l'issue de ce test, il s'agira d'identifier les points forts et les points faibles du système mis en œuvre.

2.2.1.6 Évaluation définitive du CI et Rapport d'évaluation du CI

Une fois les vérifications des contrôles effectuées, l'auditeur procède à une évaluation définitive du CI. Cette évaluation lui permettra de distinguer les points forts du système à la fois théoriques et pratiques et de distinguer les faiblesses et les causes en découlant.

⁹Norme ISO 5807 -Traitement de l'information -Symboles de documentation et conventions applicables aux données, aux organigrammes de programmation et d'analyse, aux schémas des réseaux de programmes et des ressources de système.

L'auditeur portera par la suite tous ces constats dans un document de synthèse, qui une fois validé par l'entité auditée constituera le rapport d'évaluation.

2.2.2 Méthodes de collecte des données

Pour mieux appréhender notre thème de recherche, nous avons centré notre méthode de collecte des données essentiellement autour de quatre (04) outils de collecte. Il s'agit de : (i) recherche documentaire, (ii) les interviews, (iii) le questionnaire de CI, et enfin (v) la grille de séparation des tâches.

2.2.2.1 La recherche documentaire

Afin d'avoir une plus grande connaissance sur les procédures de traitement des achats au sein d'une organisation, nous avons effectué des collectes de données dans des ouvrages, dans des rapports d'étude réalisée dans le domaine et auprès du CBC. Ces revues ont été collectées auprès des structures suivantes : la bibliothèque du CESAG, les archives et centre de documentation du CBC et du SFC.

Par ailleurs, pour consolider la recherche documentaire, une fouille documentaire a été réalisée sur internet notamment sur les sites :

- www.clarans-consulting.com ;
- www.cbc.bf ;
- www.decision-achats.fr ;
- www.manager-go.com/achats/types-achat-htm.

2.2.2.2 Les interviews

L'interview est plus qu'un entretien, c'est une technique de recueil d'informations au cours de laquelle des personnes peuvent échanger sur une thématique bien déterminée à l'avance. Elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité.

L'interview a concerné les différents acteurs intervenant dans le processus de traitement des achats et du SFC.

Ces interviews ont été déterminantes pour notre étude. En effet, les interviews menées ont permis de prendre plus connaissance des activités du SFC, de déceler les problèmes que rencontrent les agents du service. Cela a permis également de relever les dysfonctionnements du système mis en place et d'appréhender les attentes des acteurs.

La réalisation de ces interviews s'est faite à l'aide d'un guide d'interview comportant des questions ouvertes et fermées.

2.2.2.3 Le Questionnaire de CI (QCI)

Selon LAMANT (1995 : 34), « le Questionnaire de Contrôle Interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction audité ».

Il est composé d'une liste de questions fermées n'admettant en principe que les réponses « oui » ou « non », qui nous a servi à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du CI. Il est bâti de sorte que les réponses négatives « non » désignent les points faibles du dispositif, et que les celles positives « oui » signalent les points en théorie forts.

L'exploitation du QCI nous a permis ensuite d'évaluer l'impact des réponses négatives « non » et de vérifier la réalité des réponses positives « oui ».

2.2.2.4. La grille d'analyse des tâches

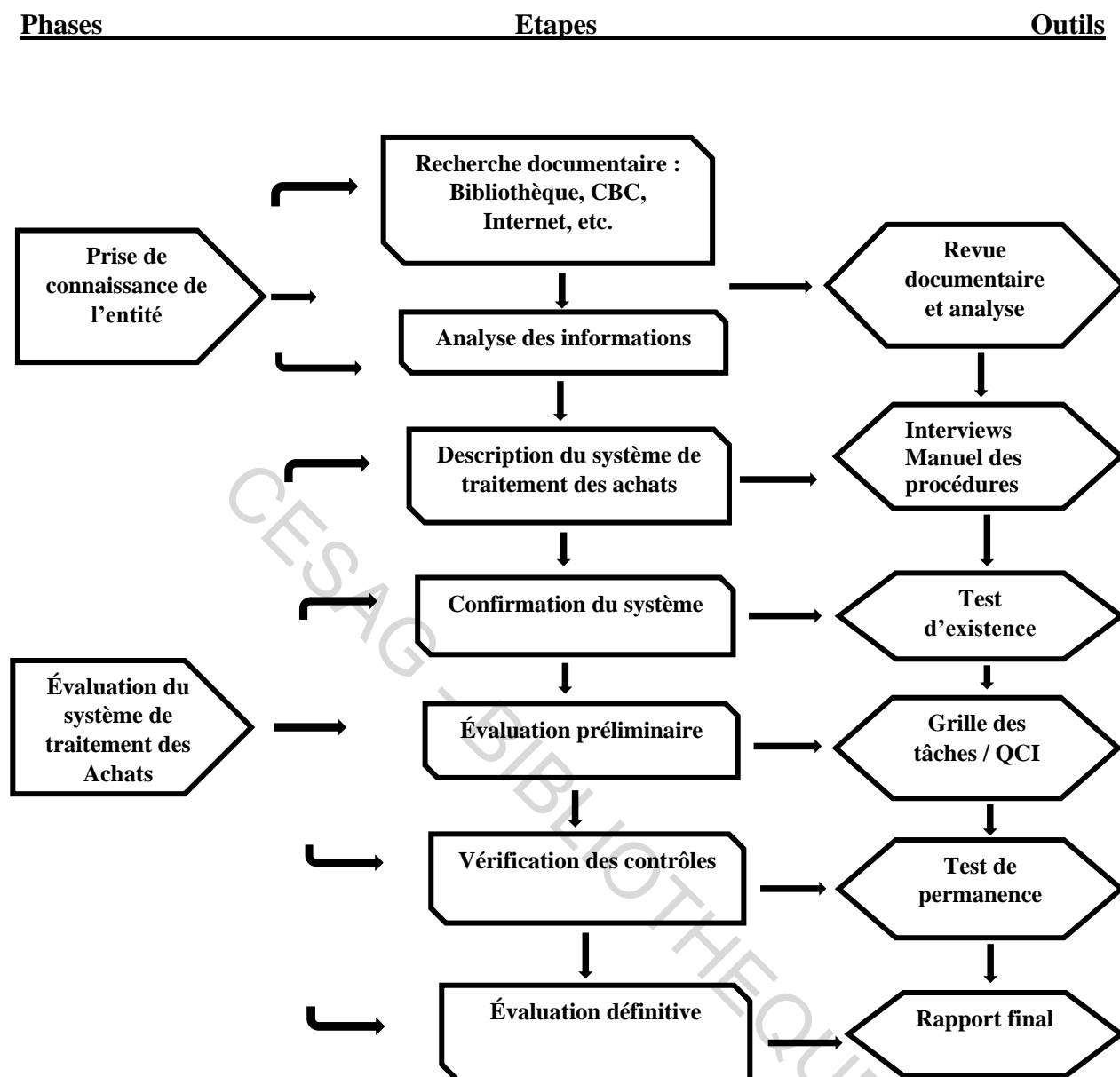
L'analyse de la grille de séparation des tâches nous a donné l'avantage de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans les procédures de traitement des achats, la répartition des responsabilités et tâches entre les différents acteurs du service. Cela a également mis en évidence l'exécution des tâches jugées incompatibles par un même agent ou la concentration de responsabilités incompatibles pouvant exposer le service à un risque de collusion.

2.2.3 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une description de la manière selon laquelle la démarche développée ci-dessus sera mise en pratique. Il comprend tous les éléments qui concourent selon le référentiel d'audit à l'évaluation d'une procédure dans ce cas spécifique à l'évaluation des procédures de traitement des achats du SFC.

Le modèle se présente comme suit :

Figure 1: Modèle d'analyse



Source : Nous même

Conclusion partielle

Depuis plus de deux (02) décennies d'existence et d'intégration sous régionale, le CBC est chargé de la gestion du transport international et maritime au Burkina Faso. Au regard d'une telle mission, le CBC s'est dotée d'une organisation forte présente dans les pays portuaires faisant frontières avec le Burkina Faso.

Tenant compte de ce caractère spécifique du CBC, notre méthodologie déroulant la démarche d'évaluation préconisée par les normes d'audit, permettra de réaliser de bonnes investigations et de collecter des informations entrant dans la thématique de notre étude.

Conclusion de la première partie

Au terme de la première partie, portant sur l'étude théorique, il a été mis en exergue les différents concepts et fondamentaux de la fonction achats et *supply chain* (approvisionnement) mais aussi, la description organisationnelle du CBC et celle de la méthodologie de recherche.

La fonction achats et *supply chain*, de par leur positionnement transversal dans l'organisation, tous les auteurs s'accordent en la présentant comme une fonction stratégique dans les prises de décision de développement de l'organisation. En effet, la fonction achats et *supply chain* sont au cœur des activités l'entreprise, qu'elles exposent à des risques du fait ses relations avec des tiers externes (fournisseurs, clients, partenaires financiers, etc.). C'est dans cette optique que sont mis en place des procédures de traitement pour assurer la maîtrise des risques mais surtout encadrer les dépenses achats à la politique stratégique définie par les dirigeants.

Le Conseil Burkinabé des Chargeur (CBC), créé en 1978 pour promouvoir les échanges commerciaux et maritimes, est aujourd'hui la figure emblématique de la défense des chargeurs dans la sous-région Ouest Africaine par excellence.

Par ailleurs, la méthodologie de recherche déclinée à travers le modèle d'analyse (décrite ci-dessus) devrait nous permettre de collecter les données et informations nécessaires pour la rédaction du mémoire et en particulier la deuxième partie sur le cadre pratique comme sus énoncé dans le plan.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
PRATIQUE**

Le contrôle interne peut être défini comme « l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances ». Il se caractérise par la mise en place, au sein de l'entreprise, d'un système d'organisation, de méthodes et de procédures garantissant la pérennité de cette dernière. Le contrôle interne a, de ce fait, plusieurs objectifs dont des objectifs comptables et des objectifs administratifs et opérationnels. En effet, les procédures opérationnelles et administratives ont une incidence certaine sur le degré de régularité et de sincérité des documents comptables (comptes, bilan, résultats) produits. La mise en place d'un contrôle interne efficace se trouve ainsi largement conditionnée par l'existence d'un Manuel des Procédures Administratives, Financières et Comptables et d'un service chargé de veiller à l'application de ces procédures et par l'existence d'un système satisfaisant de conservation des données (classement) et de documentation.

Au sein du CBC, il est à relever l'existence de plusieurs procédures transcrites dans un manuel de procédures administratives, Financières et comptables. Toutefois, notre étude portera sur les procédures spécifiques au traitement des achats mises en place au niveau du SFC.

Après une connaissance théorique et approfondie du processus achats, des risques opérationnels liés et de l'élaboration de notre modèle d'analyse dans la première partie, nous allons procéder dans cette seconde partie à la mise en œuvre pratique de ces aspects, notamment du CBC.

Cette partie se subdivise en deux (02) chapitres : dans le chapitre 3, nous allons procéder à la description des procédures de traitement des achats mises en place par le CBC, et le chapitre 4, sera consacré à l'évaluation des procédures de traitement des achats et recommandations.

CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES ACHATS AU CBC

Toute entité a besoin d'asseoir et de maintenir une organisation adaptée à la réalisation de ses objectifs. L'une des priorités de la Direction Générale du CBC est de disposer d'un outil de contrôle interne efficace et fiable pour l'application de la politique générale qu'elle s'est fixée en matière d'achats et d'approvisionnements. Pour ce faire, le conseil a mis en place des procédures de traitement des achats. Ces procédures présentent une série de méthodes d'achats pour une maîtrise des acquisitions.

Dans ce chapitre, il est question de décrire les procédures de traitement des achats du Conseil Burkinabé des Chargeurs. Pour cela, le chapitre sera subdivisé en deux (02) sous parties. La première partie présentera d'abord les typologies, les moyens et les méthodes d'achats de la structure et la deuxième partie décrira les procédures proprement dites de traitement des achats au sein du CBC.

3.1. Typologies - Moyens et Méthodes d'achats

Pour assurer son fonctionnement, l'établissement vient à réaliser différents types d'opérations d'achats. Cette section fera mention des moyens, méthodes et typologies d'achat auprès du CBC.

3.1.1 Les Moyens

La mise en œuvre des procédures d'achats du C.B.C. requiert l'intervention des acteurs internes et externes. Les acteurs internes au nombre de huit (08) comprend :

- la Commission d'Attribution des Marchés (CAM) ;
- le CA ;
- le PCA ;
- le DG ;
- la DAFRH ;
- le DRB ;
- les REP (Représentations),
- les services demandeurs de biens et services.

Ces acteurs se répartissent en effectifs pour l'exécution des opérations et tâches d'achats comme suit :

- au siège : le DAFRH, le chef du service des finances et de la comptabilité, un Agent chargé de la Gestion Patrimoine (AGP), un agent chargé de la comptabilité « achats-ventes » ;

- à la DRB : le DRB et le Responsable du Service Financier et Comptable ;
- à la REP : le REP et le Responsable du Service Financier et Comptable.

De même les acteurs externes à l'entreprise qui participent au processus des achats. Il s'agit des candidats aux achats du CBC, des services des bailleurs de fonds lorsqu'il s'agit d'achats financés sur des ressources autres que les fonds propres du CBC et les consultants sollicités par le CBC pour élaborer tout ou partie des dossiers d'appel d'offres.

3.1.2 Typologies et Méthodes d'achats

Les achats couramment effectués par le CBC concernent les biens d'équipements, les mobiliers, les consommables et les services courants.

Les méthodes d'achats adoptées par le C.B.C pour mieux acheter sont fonction de la nature de la dépense, du montant prévisible de la dépense et du contexte dans lequel a lieu la procédure d'achat. Il est à distinguer six (06) méthodes : (i) l'Appel d'Offre (AO), (ii) la Demande de Prix Écrite (DPE), (iii) la Demande de Prix Non Formelle (DPNF), (iv) le Gré à gré, (v) la Demande de Proposition fondée sur la Qualité et le Coût (DPQC), (vi) la Demande de Proposition fondée sur la Qualification du consultant (DPQ).

3.2 Les procédures de traitement des achats

Dans la seconde section, il s'agira de la description proprement dite des procédures de traitement des achats. Elles débutent par l'expression des besoins et l'élaboration du plan de passation de marché (PPM) et se terminent par le paiement des factures fournisseurs.

3.2.1 Expression des besoins et l'élaboration du Plan de Passation de Marchés (PPM)

Le processus d'expression des besoins et d'élaboration du PPM débute généralement après celui de la budgétisation. En effet, dès l'approbation du budget, les différents services utilisateurs présentent leurs besoins de l'année prévus dans le budget au DAFRH.

Le DAFRH est chargé de centraliser les besoins exprimés et d'effectuer un rapprochement avec le budget pour arbitrage et confirmation. Il élabore ainsi le PPM et le soumet au DG pour approbation.

Le PPM est un document de planification de la passation des achats qui indique, entre autres, pour chaque activité l'organe responsable, la nature de la dépense, l'estimation de la dépense, la méthode de passation applicable et les dates de chaque étape du processus. Il est élaboré à partir du programme annuel d'activités, du budget et des expressions des besoins.

Le DG vise le PPM pour sa validation et le retourne au DAFRH. Ce dernier procède à la reproduction du PPM validé et distribue un (01) exemplaire à chaque directeur.

3.2.2 Achats des travaux, biens et services hors marché

Elles concernent essentiellement les achats dont le seuil du montant du contrat est :

- inférieur à 1.000.000 FCFA, il est établi un Bon de Commande (BC) ;
- compris entre 1.000.000 FCFA et 20.000.000 FCFA, il est établi une Lettre de Commande (LC).

Les procédures hors marché comprennent les étapes suivantes :

3.2.2.1 La Demande de Prix Écrite (DPE)

Aucune procédure d'achat ne saurait être initiée, notamment à travers la consultation et la sélection des fournisseurs, sans que ne soit vérifiée au préalable l'existence d'une ligne budgétaire et la disponibilité des crédits.

Suivant le calendrier prévu par le PPM, le DAFRH prépare le dossier de demande prix et la lettre d'invitation, qu'il soumet au DG pour visa et signature. La lettre d'invitation est adressée aux fournisseurs qualifiés (au moins trois fournisseurs) qui ont été identifiés au préalable dans le panel des fournisseurs (appel d'offre restreint).

Les fournisseurs déposent leurs différentes factures pro-forma avec toutes les caractéristiques de l'article ou équipement demandé auprès du service courrier. Une Sous-Commission d'Analyse et d'Évaluation des offres (SCAE) se réunit pour analyser les offres et propose l'attribution du marché au moins disant. Une lettre de notification sera par la suite adressée au fournisseur ayant obtenu le marché.

Il peut maintenant être procédé à la préparation et passation de la commande.

3.2.2.2. Préparation et passation de la commande

L'achat de tout article et/ou service au niveau du CBC relève de la compétence exclusive du CAM ou SCAE, du DG et du DAFRH.

Après l'identification du besoin approuvé par le DG, le CAM statue sur le choix du fournisseur et procède au lancement de la commande. À la réception de la commande, la DAFRH et le Service des Finances et de la Comptabilité exécutent les tâches suivantes :

3.2.2.2.1 Préparation du Bon de Commande (BC)

Une fois le lancement effectif de la commande, le fournisseur établit la facture pro-forma au CBC auprès du courrier. Ce dernier procède au traitement de la facture pro-forma (datée et enregistrée) et envoie au DG pour viser avant de la transmettre au DAFRH.

La secrétaire du DAFRH enregistre la facture pro-forma et transmet au SFC pour établissement du Bon de Commande (BC) (Annexe 6).

À la réception de la facture pro-forma, le chef du SFC la transmet à l'agent comptable chargé de l'établissement des BC. Les BC sont ensuite renvoyés au DAFRH pour signature et visa, et enfin au DG pour approbation (signature) et visa.

Les BC sont établis en trois volets (Blanc + 2 roses) dont deux exemplaires pour le fournisseur, le troisième sert de souche. Le fournisseur conserve le volet blanc et est appelé à retourner le volet rose (le double en papier carbone) au CBC accompagné de la facture définitive.

Les BC sont transmis après leur établissement à l'agent comptable chargé de la tenue du livre achats et du suivi des fournisseurs, auprès de qui les fournisseurs récupèrent leur BC.

Par ailleurs le BC est remplacé par l'établissement d'une Lettre de Commande (LC) lorsque le montant de la facture est supérieur à 1.000.000 FCFA et inférieur à 20.000.000 FCFA.

3.2.2.3 Réception des articles et travaux

À la date réception du bien, ou lot de biens, le DAFRH transmet l'exemplaire du BC ou LC au réceptionnaire (généralement l'agent de suivi des fournisseurs) pour le rapprochement avec le Bon de Livraison (BL).

Le réceptionnaire effectue les contrôles quantitatifs et qualitatifs en relevant les irrégularités s'il y a lieu et invite dans ce cas le fournisseur à régulariser la livraison. Il dresse par la suite un PV de réception et vise le BL pour « reçu conforme » et en transmet un exemplaire au DAFRH. Ce dernier procède à la vérification du PV reçu et le transmet à l'AGP pour l'établissement du Bon d'entrée et la codification du bien acquis.

3.2.2.4 Réception et traitement de la facture fournisseur

La facture fournisseur accompagnée du BL et BC est reçue auprès du service courrier, qui joint à la facture une Fiche d'Accompagnement (FA) (Annexe 7) sur laquelle est inscrite la date de réception et un numéro d'enregistrement. La FA jointe à la facture, est soumise au DG pour

information et visa, et retourne l'ensemble au courrier. Le service courrier transmet ensuite à la DAFRH pour traitement.

La secrétaire du DAFRH procède à l'enregistrement de la facture et joint une seconde FA (Annexe 8) où sont mentionnés la date, et le numéro d'enregistrement, puis soumet la liasse au DAFRH pour visa et instruction. La liasse est retournée à la secrétaire qui l'envoie au SFC pour exploitation.

Le chef du SFC remet la liasse (facture + 2 FA+BC+BL+PV) à l'agent comptable chargé de la tenue du livre achat pour rapprochement, imputation, enregistrement et classement. L'agent comptable reporte le numéro de saisie de la pièce sur la facture et classe la liasse dans le chrono des achats.

3.2.2.5 Règlement des factures fournisseurs

Les règlements des factures fournisseurs sont déclenchés sur proposition du DG par période. Le DG présente la proposition au DAFRH, qui avec le chef du SFC lui font l'état des factures non réglées et la disponibilité de la trésorerie pour les règlements. Le DG statue sur les factures à régler suivant la priorité (échéance) et la qualité du fournisseur.

Après sélection des factures à régler, le DAFRH donne instruction au chef du SFC pour préparation des chèques. L'agent comptable chargé du livre banque prépare les chèques sur instruction du chef de SFC et les soumet au signataire pour signature. Les chèques sont tous joints d'une Lettre d'Accompagnement de chèque (LA) (Annexe 9) où est relevée la nature du chèque, le montant, l'objet de la facture et le nom du bénéficiaire.

L'agent comptable chargé du livre banque contacte les fournisseurs pour réceptionner leurs chèques. À la réception, le fournisseur émarge dans le cahier de transmission de chèque et sur la lettre d'accompagnement du chèque en mentionnant son nom, le numéro de la carte d'identité et la signature.

Une fois le paiement effectif, l'agent comptable appose sur la facture, le cachet « payé par chèque » et procède à l'enregistrement du règlement dans le journal banque avant de reporter le numéro de saisie sur la Lettre d'Accompagnement du chèque et la classe avec une copie du chèque.

3.2.2.6 Les commandes urgentes ou de Gré à Gré

L'objectif de la procédure est de permettre l'acquisition urgente de biens et services auprès d'un fournisseur unique qualifié préalablement identifié.

Dans la présente situation, le DG présente au PCA une demande d'autorisation écrite de passer un contrat de gré à gré accompagnée de l'exposé des motifs.

Le PCA vient alors à délivrer au DG l'autorisation de passation permettant ainsi à ce dernier de donner les instructions nécessaires au DAFRH pour l'élaboration du dossier de consultation et la lettre d'invitation au fournisseur.

Le fournisseur dépose son offre auprès de l'ASD qui la transmet au DG. Il sera par la suite notifier au fournisseur de l'attribution du contrat suivant les montants négociés.

3.2.3 Achats dans le cadre des marchés publics

Ils concernent uniquement tous les achats dont le montant est supérieur ou égal à 20.000.000 FCFA. Il est alors établi un marché pour la mise en concurrence et l'attribution du marché.

La procédure de marché ou d'appel d'offre (AO) comporte les principales étapes suivantes.

3.2.3.1 Préparation du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)

Cette étape décrit le sous-processus de préparation du DAO et de l'avis de publication ou de la lettre d'invitation.

Suivant le calendrier prévu dans le PPM, le DAFRH vérifie, au moyen du budget de trésorerie, que la trésorerie nécessaire aux achats est disponible et confirme à partir de l'état d'exécution budgétaire la disponibilité des crédits pour engager de nouvelles dépenses. Il prépare le DAO avec le concours des services techniques ou celui des consultants (maîtres d'œuvre pour les travaux immobiliers). Une fois le DAO établi, le DAFRH rédige l'avis de publication ou la lettre d'invitation et soumet la liasse (avis ou lettre +DAO) à la signature du DG. Le DG vise le DAO et signe l'avis de publication ou la lettre d'invitation puis retourne la liasse au DAFRH.

3.2.3.2. Publicité des Offres ou Consultation des fournisseurs

Le DAFRH adresse l'avis de publication aux organes de presse identifiés (pour un AO ouvert) ou la lettre d'invitation aux fournisseurs identifiés (pour un AO restreint). Le DAO est ensuite transmis à l'Agent de Reprographie (AGR) avec un bon à tirer.

L'AGR reproduit le DAO selon le nombre d'exemplaires demandé dans le bon à tirer du DAFRH et dépose les quantités de DAO tirées auprès de l'Agent chargé de la Gestion du Patrimoine (AGP).

Les soumissionnaires sont appelés à verser entre les mains du caissier le prix de cession du DAO contre reçu d'achat qu'ils présentent à l'AGP en échange dudit DAO.

L'AGP reporte dans le registre de ventes de DAO les informations figurant dans les reçus d'achat du DAO et dresse à la clôture du dépôt des offres, la liste des soumissionnaires qui ont acheté le DAO. Cette liste est transmise au DAFRH pour contrôle.

3.2.3.3. Réception et le Dépouillement des offres

Dans le délai prescrit sur l'avis de publication ou la lettre d'invitation, les soumissionnaires déposent leurs offres auprès de l'Assistante de Direction Générale (ASD) sous plis fermé. Cette dernière procède à l'enregistrement des offres réceptionnées en mentionnant les renseignements comprenant la date et l'heure de réception des offres. Elle attribue un numéro d'ordre chronologique des soumissions reçues et dresse une liste des soumissionnaires qu'elle transmet au DAFRH.

Le DAFRH prépare une lettre de convocation des membres de la Commission d'Attribution des Marchés (CAM) et la soumet à la signature du DG. L'ASD adresse la lettre de convocation signée aux différents membres du CAM.

Au jour de la clôture des dépôts des offres, la CAM procède à l'ouverture des plis devant les soumissionnaires et dresse un PV d'ouverture des plis signés par tous les membres de la CAM.

3.2.3.4. Analyse des offres et l'attribution du contrat

Selon le calendrier déterminé par le DG, la CAM ou la Sous-commission d'Analyse et d'Évaluation des offres (SCAE) analyse les offres et propose l'attribution du marché. Elle établit ensuite un rapport d'analyse et d'adjudication des offres signées par tous les membres de la CAM ou de la SCAE.

Le DAFRH prépare la lettre de notification d'attribution du contrat. Le DG signe la lettre de notification à l'adjudicataire l'attribution du contrat.

L'ASD adresse le courrier à l'attributaire accompagné du projet de contrat pour requérir les amendements éventuels, qui retourne le contrat au CBC après les éventuels amendements.

3.2.3.5. Négociation et signature du contrat

Au retour du contrat amendé par l'attributaire, le DAFRH prend en compte les amendements et transmet le contrat amendé à l'AGP avec les instructions nécessaires.

L'AGP porte les références du contrat et reproduit le contrat en quantité nécessaire pour la distribution. Il porte le lot d'exemplaire au DAFRH qui signe les exemplaires de contrat puis les transmet à l'attributaire pour signature.

Le DG approuve les contrats et signe l'ordre de service préparé par le DAFRH.

L'ASD transmet toute la liasse comprenant l'ordre de service et les exemplaires de contrat à l'attributaire pour les formalités d'enregistrement fiscal.

L'attributaire signe l'ordre de service et procède à l'enregistrement suivant le régime fiscal applicable audit contrat. Il conserve un exemplaire du contrat et retourne au CBC l'ordre de service et le reste d'exemplaire de contrat enregistré.

L'AGP enregistre le contrat dans le registre des contrats et le classe dans le rangement dédié.

3.2.3.6. Exécution et Clôture du contrat

Suivant l'ordre de service, l'attributaire exécute les travaux dans les sites convenus et procède à la mise à jour du cahier de chantier et la fiche d'avancement du chantier. Il établit les attachements et les soumet au maître d'œuvre.

Le maître d'œuvre contrôle la conformité des attachements et appose sa signature.

À la date de la réception provisoire, la commission de réception se réunit sur le site des travaux, examine la recevabilité des travaux et fixe un délai à l'attributaire pour lever les réserves éventuelles. Elle prononce la réception des travaux et dresse un PV de réception provisoire en trois (03) exemplaires signés par tous les membres de la commission. Le PV est ensuite ventilé comme suit : un (01) au CBC, un (01) pour le maître d'œuvre et un (01) pour l'attributaire.

L'ASD introduit le décompte auprès du DG qui vise et le transmet au DAFRH. La commission de réception se réunit de nouveau sur le site des travaux, prononce la réception définitive des travaux et dresse un PV de réception définitive en trois (03) exemplaires signés par tous les membres.

À la présentation du décompte définitif, le DAFRH instruit le SFC pour le paiement du décompte et la restitution des retenues de garantie dues à l'attributaire ou la main levée sur les cautions délivrées par l'attributaire. Le SFC présente la situation récapitulative du contrat exécuté et le décompte définitif au DAFRH. Le DAFRH vérifie que le décompte définitif a subi tous les traitements appropriés et s'assure que toutes les avances consenties à l'attributaire ont été récupérées. Il initie ensuite la correspondance pour la main levée des cautions et transmet la lettre au DG pour signature. L'ASD adresse à la banque, la lettre de main levée signée accompagnée de l'original de la caution. Le SFC procède enfin au paiement du décompte et met à jour la comptabilité du CBC.

Conclusion partielle

Au regard de son caractère spécifique, le CBC a mis en place une procédure de traitement des achats qui peut s'effectuer sur le marché (Avis d'appel d'offre) et hors marché (appel d'offre restreint). En effet, le manuel de procédures administratives, financières et comptables du CBC, décline toutes les étapes à suivre pour l'acquisition d'un article et travaux au niveau du CBC siège et de ses Représentations (REP).

La description de la procédure de traitement des achats ainsi faite devrait permettre de procéder à son évaluation comme prévu dans le chapitre 4.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : EVALUATION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES ACHATS ET RECOMMANDATIONS

Le contrôle interne ne peut être jugé efficace que si les différents points de contrôles décrits dans le manuel de procédures sont clairement définis et appliqués au niveau de chaque fonction. Seule la technique d'évaluation des procédures permet de s'assurer de l'efficacité du contrôle interne.

Dans ce chapitre, il sera consacré à l'évaluation des procédures de traitement des achats et des recommandations. Pour ce faire, la première section présentera les différents tests et les résultats obtenus de ces tests, puis la seconde section portera sur l'analyse des constats relevés lors des examens tout en proposant des recommandations.

4.1 Présentation des différents tests et résultats

La technique d'évaluation des procédures prévoit une série de tests pour s'assurer de l'efficacité des procédures décrites mais surtout de relever les dysfonctionnements de conception et de fonctionnement du système. Les tests retenus pour le besoin de l'étude sont les suivants.

4.1.1 Grille d'analyse des tâches

Le recours à cet outil d'analyse trouve généralement son fondement dans le principe de la séparation adéquate des fonctions et/ou tâches incompatibles. Il permet ainsi de s'assurer qu'un même individu ne cumule pas des fonctions ou des tâches incompatibles. En effet, les fonctions ou tâches de contrôle, d'exécution et d'approbation ne doivent pas être détenues par le seul individu. L'étude de la grille d'analyse des tâches permet de déceler ces points de dysfonctionnement.

Au regard donc de la grille d'analyse des tâches du CBC sur le processus de traitement des achats, il ressort de l'analyse des points de cumul de tâches pour certains acteurs. En effet, l'agent comptable chargé de la tenue du livre achat et du suivi des fournisseurs effectue non seulement le rapprochement des factures, BL et BC (qui est une fonction de contrôle), la réception des commandes et aussi l'enregistrement comptable de ces factures. Il en est de même pour le comptable chargé de la tenue du livre banque, qui détient les chèquiers et qui procède à la préparation des chèques pour le règlement, à leur transmission aux fournisseurs et l'enregistrement des chèques émis.

Tableau 3: Grille de séparation des tâches

ENTITE : CBC		GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	Folio 1/1								
PROCESSUS: Traitement des achats											
<i>Objectif de contrôle interne : s'assurer d'une séparation adéquate des tâches/fonctions incompatibles</i>											
TACHES	NATURES DES TACHES	ACTEURS									
		Service demandeur	Courrier	Agent comptable suivi BC	Agent comptable Banque	Agent comptable livre achat et suivi Frs	Chef du SFC	Secrétariat DAFRH	DAFRH	DG	Archiviste
1	Expression de besoins d'achats	Exécution	X								
2	Établissement Bon de Commande	Exécution			X						
3	Contrôle et validation du BC	Contrôle							X		
4	Approbation et autorisation du BC	Autorisation								X	
5	Lancement de la commande	Exécution				X					
6	Réception de la commande	Exécution	X			X					X
7	Réception et enregistrement des factures fournisseurs	Enregistrement		X					X		
8	Transmission des factures au SFC	Exécution						X			
9	Rapprochement factures BC et BL	Contrôle				X					
10	Tenue du journal achats	Enregistrement				X					
11	Tenue du journal banque	Enregistrement			X						
12	Tenue des chèquiers	Détention			X		X				
13	Préparation des chèques pour paiement	Exécution			X						
14	Approbation du règlement factures fournisseurs	Autorisation					X				
15	Signatures et autorisation des chèques	Autorisation							X	X	
16	Envoi des chèques	Exécution			X						
17	Enregistrement et classement des chèques	Enregistrement			X						

Conclusion : l'analyse de la grille révèle des cumuls de tâches incompatibles au niveau de certains acteurs. L'agent comptable chargé de la tenue du livre achats exerce des tâches de contrôle, d'exécution et d'enregistrement. De même que l'agent comptable chargé de la tenue du livre banque qui exerce des tâches de détention, exécution et enregistrement.

Source : Nous même

4.1.2 Test d'existence ou Test de Conformité

L'objectif de ce test est de s'assurer que la description des procédures de traitement des achats au CBC Burkina Faso correspond bien aux procédures appliquées. Pour cela, il est choisi suivant la méthode Aléa.Entre.Bornes, un échantillon de dix (10) factures fournisseurs dans les chemises regroupant les opérations du premier semestre 2016.

Ce test est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 4: Test de Conformité

Échantillon 1	Codes factures	Contrôles effectués														Commentaires
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
66	168	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	£; absence de visa DG sur BC
52	120	φ	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	pas de mention « reçu conforme » sur BL
57	136	φ	✓	φ	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*
47	115	φ	φ	φ	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
40	103	φ	φ	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	pas de mention « reçu conforme » sur BL
63	158	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*
59	141	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	£; absence de visa sur BC
69	176	φ	✓	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, Absence de visa DG sur BC
71	178	φ	φ	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
13	28	φ	✓	φ	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	£

Source : Nous même

Légende et travaux effectués :

- A : existence de DA ou Fiche d'expression
- B : existence de BC approuvé par les responsables habilités
- C : existence de facture pro-forma
- D : existence de BL / BR
- E : existence de F.A délivrée par le service courrier
- F : Facture reçue et enregistrée par le service courrier
- G : existence de F.A délivrée par le courrier
- H : Facture contrôlée par le DAFRH
- I : Facture imputée et enregistrée par le service comptabilité
- J : Facture codifiée par le service comptabilité
- K : existence de L.A du chèque délivré par service des finances
- L : Chèque autorisé par les signataires habilités
- M : existence mention "payé par chèque " sur la facture
- N : Chèque enregistré, codifié et classé

- ✓ Vérifié conforme
- φ Vérifié non conforme
- * Original du BC
- £ Original + double BC

Après analyse du tableau ci-dessus, il est à remarquer que tous les achats ont été effectués sans un document formel écrit au préalable (DA) par le demandeur et sans une facture pro-forma du fournisseur. Cependant, presque tous les achats ont été précédés (excepté quatre (04) factures d'achats sans BC) d'un BC approuvé par les responsables habilités (DG, DAFRH). Les factures sont généralement accompagnées des deux exemplaires de BC ou de l'original du BC. Par ailleurs, toutes les commandes réceptionnées ont fait l'objet d'un bordereau de livraison (BL). En outre, toutes les factures reçues sont traitées, enregistrées et ont fait l'objet de paiement par chèque dûment autorisé.

Le test de conformité effectué précédemment a permis de vérifier l'existence du système. Néanmoins, il est important de procéder à une évaluation préliminaire des procédures en vue de dégager les points forts et les points faibles du système. Les points forts feront l'objet d'un test de permanence afin de juger de leur application permanente.

4.1.3 Évaluation préliminaire des procédures

L'évaluation préliminaire comme son nom l'indique est une évaluation initiale ou introductive qui permet d'ores et déjà à l'auditeur d'identifier les risques auxquels s'expose l'entité mais surtout à s'assurer que les procédures conçues permettent de détecter ou d'éliminer ces risques. Elle est réalisée sur la base des entretiens (Annexe 4 et 5), de la grille d'analyse des tâches et du test de conformité.

L'évaluation préliminaire des procédures de traitement des achats du CBC a permis de mettre en exergue les points forts et les points faibles suivant du système :

Tableau 5: Forces et Faiblesses du CI des procédures de traitement des achats

Fonction	Points Forts	Points Faibles
Budgétisation des dépenses	Existence d'un plan annuel centralisant tous les besoins d'achats (PPM) ; Achats effectués sur la base d'un budget approuvé par le DG.	Le PPM ne fait pas l'objet de confrontation avec le Budget approuvé ;
Expression de besoins	Tout achat est préalablement approuvé par le DG et DAFRH par un BC visé, signé et numéroté manuellement.	Les achats sont effectués sans une fiche d'expression du demandeur ou DA ; Absence de contrôle budgétaire à priori pour effectuer un achat.
Sélection des fournisseurs	Existence d'un catalogue de fournisseurs agréés et mis à jour	Absence de critères de sélection des fournisseurs

Fonction	Points Forts	Points Faibles
	Consultation écrite d'au moins trois (03) fournisseurs (si appel d'offre restreint) et avis d'appel d'offre sur le marché (si appel d'offre ouvert) ; Existence d'une commission d'attribution de marché (CAM ou SCAE).	préfinis.
Passation de commande	Tous les achats sont précédés d'un BC et facture pro-forma ; Commande autorisée à priori par le DG ; Existence de lettre de notification aux fournisseurs pour attribution du marché.	
Réception des articles/services	Émargement de l'agent réceptionnaire sur le BL (Signature+ Nom de l'agent) et du livreur ; Réception des articles et/ou équipement par l'Agent Gestion du Patrimoine (AGP) pour codification et affectation	Absence de BR ou PV de réception émis par le réceptionnaire. Absence de mention « reçu conforme » sur BL
Réception des factures	Toutes les factures sont reçues au niveau du service courrier ; Les factures sont enregistrées et daté à deux niveaux dès leur réception (service courrier et DAFRH) ; Attribution d'un numéro de séquence à chaque facture ; Rapprochement des factures /BC/BL au niveau du service des finances et de la comptabilité.	
Comptabilisation	Contrôle arithmétique de toutes factures avant comptabilisation ; Informatisation de l'outil comptable (SAGE Comptabilité) Attribution d'un numéro de saisie séquentiel à chaque facture comptabilisée ; Classement chronologique des factures.	
Règlement	Existence d'un seuil de règlement (montant supérieur à 50.000 FCFA règlement par chèque) ; Autorisation de paiement par le DAFRH et DG ; Spécimen de signatures d'autorisation des chèques ; Signature de l'agent comptable sur la Lettre d'accompagnement du chèque et émargement du fournisseur à la réception.	

Source : Nous même

4.1.4 Confirmation des points de contrôle : Test de permanence

L'évaluation préliminaire ainsi réalisée a permis de dégager les forces et faiblesses relatives à la conception des procédures de CI portant sur le traitement des achats. Le test de permanence vient alors s'assurer que les points forts relevés ne sont pas que des forces théoriques, mais qu'ils sont réellement appliqués par les opérationnels et de façon permanente dans l'exécution des opérations.

Pour réaliser ce test, il a été procédé une sélection de vingt-une (21) factures suivant toujours la méthode Aléa.entre.Bornes dans les commandes d'achats réalisées sur le premier semestre de l'année 2016.

Les factures ainsi sélectionnées ont des montants compris entre 100.000 FCFA et 20.000.000 FCFA. Ce choix permet d'avoir d'une part, des factures établies sur base de Lettre de Commande (montant supérieur à 1.000.000 et inférieur à 20.000.000) et des factures établies sur base de Bon de Commande (montant inférieur à 1.000.000).

Les résultats du test sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 6: Test de permanence

Échantillon 2	Codes Factures	Contrôles effectués													Commentaires
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
23	60	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*
32	86	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, Absence du VISA du DG sur BC
53	124	φ	✓	✓	✓	✓	✓	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Absence de BC
18	42	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*
9	21	φ	✓	φ	φ	✓	✓	φ	✓	φ	✓	✓	✓	✓	
48	116	✓	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, Absence de BL
30	83	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, Absence du VISA du DG sur BC
56	135	✓	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, Absence de BL
61	146	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	£
65	166	✓	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, Absence de BL, Absence visa du SFC sur BC
16	33	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*
64	164	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, Absence de Visa DAFRH sur BC
29	82◆	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, Absence du VISA du DG sur BC, LC non établie

« Évaluation des procédures de traitement des achats du Service des Finances et de la Comptabilité du Conseil
Burkinabé des Chargeurs (CBC)-BURKINA FASO »

62	156	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, Absence de visa DAFRH et DG sur BC
69	176◆	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*, absence de visa DAFRH sur BC, LC non établie
37	96◆	✓	φ	✓	✓	✓	✓	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Absence BL, LC non établi
36	95	φ	✓	✓	✓	✓	✓	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Absence de BC
40	103	φ	✓	✓	✓	✓	✓	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
59	141◆	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	£, Absence du visa DG et DAFRH sur BC (original +double), LC non établie
66	168◆	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	£, Absence du Visa DG (original +double du BC), et visa DAFRH sur double BC, LC non établie.
3	11	φ	✓	✓	✓	✓	✓	φ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Absence de BC

Source : Nous même

Légende et Travaux effectués :

- A : Les doubles des BC sont visés et approuvés par le DG pour tous les achats d'équipements et/ou fournitures
- B: le BL ou BR sont signés par l'agent ayant reçu la commande
- C: existence deux (02) VISAS et deux (02) numéros d'enregistrement sur la facture (courrier et DAFRH)
- D: F.A dater, numéro et visé par le service courrier
- E: existence mention "payé par chèque" sur la facture
- F: Indication de numéro et nature du chèque, montant et date d'émission du chèque sur la mention
- G: concordance entre montant et quantité BC-facture et BL
- H: inscription du numéro définitif du service financier sur les factures et classement
- I: F.A daté, numéroté par le Secrétariat DAFRH
- J: les factures sont imputées et enregistrées par l'agent comptable
- K: émargement du Fournisseur sur L.A du chèque pour réception
- L: Existence des signatures des responsables signataires sur les copies de chèques
- M: classement d'une copie du chèque et de la facture
- ◆: facture à montant supérieur à 1.000.000FCFA et inférieur à 20.000.000FCFA

Le test de permanence réalisé est assez concluant malgré les anomalies constatées. En effet, l'analyse du tableau ci-dessus montre que certains points forts relevés lors de l'évaluation préliminaire sont réellement appliqués par les opérationnels et de manière permanente. Ce test permet de distinguer les points forts appliqués des points forts théoriques mais non appliqués et les points faibles (anomalies).

L'ensemble de ces éléments nous conduisent à l'évaluation définitive de notre processus de traitement des achats du CBC.

4.1.5 Évaluation définitive des procédures

L'étape finale de la démarche d'évaluation du contrôle interne est celle de l'évaluation définitive des procédures. Cette étape conduit à l'identification des recommandations mais surtout à dégager les impacts des points faibles sur le Contrôle Interne (CI) (les risques).

L'évaluation définitive des procédures a été réalisée sur la base des résultats de test de permanence et des réponses obtenues lors de l'administration des questionnaires de la feuille de couvertures d'évaluation du CI (Annexe 5).

Le tableau ci-après donne la synthèse de l'évaluation.

Tableau 7: Forces et faiblesses du système et les risques associés

Forces du Système	Faiblesses du Système	Risques associés aux faiblesses
Prévision des achats	Absence de fiche d'expression d'achat ou DA. Non rapprochement du Budget et du PPM Non-respect des seuils de commandes pour les avis d'appel d'offres	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de maîtrise insuffisante des achats par services ou directions ; - Risque de dépassement budgétaire ; - Mise en concurrence insuffisante pouvant entraîner un surcoût des achats ; - Risque de fournisseurs potentiels non consultés et de fournisseurs privilégiés.
Contrôle budgétaire des achats à posteriori	Pas de contrôle à priori des achats	<ul style="list-style-type: none"> - Achats non conformes aux besoins centralisés dans PPM ; - Achats non autorisés ; - Inexistence de ligne de crédit pour les achats.
Besoin d'achats matérialisés par un BC pré-numérotés manuellement	Absence de BC pour certaines commandes. Non établissement des LC pour achats atteignant plus de 1.000.000fcfa	<ul style="list-style-type: none"> - Achats non autorisés ; - Non-conformité en quantité et qualité des commandes ;
Approbation du BC par un supérieur hiérarchique (DG)	Absence de visa d'approbation du BC pour certaines commandes.	<ul style="list-style-type: none"> - Achats non autorisés ; - Risque d'achats non conformes aux principes de la société
Existence d'un catalogue fournisseur agréé		
Individualisation et Suivi des		

fournisseurs		
Mise en concurrence des fournisseurs		
Lettre de notification au fournisseur adjudicataire	Absence de facture pro-forma	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non-conformité en quantité et en qualité des commandes ; - Risque de collusion ; - Risque de fraude.
Réception – suivi et enregistrement des factures fournisseurs dès la réception au service courrier et DAFRH	<p>Absence de PV ou BR</p> <p>Absence de service de réception des commandes ou articles</p> <p>Absence de mention « reçu conforme » sur BL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des livraisons ; - Risques de collusion ; - Quantité du BL différente de celle reçue.
Rapprochement des documents (Factures-BC-BL) avant enregistrement		
Informatisation du système comptable		
Contrôle arithmétique des factures-BL et BC		
Distinction entre celui qui prépare les chèques, l'ordonnateur et les signataires	Absence d'échéance de règlement ou plan de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de paiement non autorisé ; - Risque de double paiement ; - Risque de manque de trésorerie ; - Risque de litige avec les fournisseurs créanciers ; - Risque de détournement ; - Suivi non efficace des dettes fournisseurs ;
Apposition du visa « Payé par chèque » sur les factures réglées		
Décharge de l'argent réceptionniste ou demandeur sur BL	Absence de BL pour certaines commandes	<ul style="list-style-type: none"> - Non réception effective des commandes lancées ; - Non-conformité en quantité et qualité des commandes sur BC ; - Risque de détournement ; - Risque de paiement des commandes fictives.
Séparation suffisante des tâches		
Comptabilisation et classement des chèques émis		
Numérotation séquentielle des pièces comptables		
Émargement du fournisseur à la réception du chèque dans le cahier de transmission et sur la lettre d'accompagnement des chèques		

Source : Nous même

4.2 Analyses des constats et Recommandations

L'analyse des résultats des différents tests et interviews menés a permis de relever quelques dysfonctionnements à travers des constats (points faibles). Il est à distinguer les constats liés aux faiblesses de conception et ceux liés aux faiblesses de fonctionnement.

L'étude de ces constats sera suivie des recommandations afin d'améliorer les procédures de traitement des achats au CBC.

4.2.1 Constats liés aux faiblesses de conceptions et Recommandations

Les constats relevés liés aux faiblesses de conceptions, au nombre de quatre (04), sont présentés dans les tableaux ci-après :

Tableau 8: Feuille de constats et d'anomalies liés aux faiblesses de conceptions

Constat 1 : Absence d'une fiche d'expression de besoin du service demandeur
Causes : non mise à jour et diffusion du manuel de procédures des achats
Conséquences ou Risques : <ul style="list-style-type: none">- Risque de maîtrise insuffisante des achats par services ou directions ;- Risque de dépassement budgétaire ;- Risque d'achats non cohérent au PPM ou nécessaire au CBC
Recommandations : <ul style="list-style-type: none">- Mettre à jour le manuel de procédures des achats ;- Établir des fiches d'expression de besoin ou des carnets demande d'achat pré numérotés et les mettre à la disposition de tous les services.

Constat 2 : Les achats ne font pas l'objet d'un contrôle budgétaire à priori
Causes : <ul style="list-style-type: none">- Point de contrôle non défini dans le manuel ;- Non connaissance ou application des attributions de la fonction de contrôle de gestion
Conséquences ou Risques : <ul style="list-style-type: none">- Risque de dépassement budgétaire ;- Risque d'effectuer des achats non budgétisés ;- Inexistence de ligne de crédit ou de disponibilité de trésorerie
Recommandations : <ul style="list-style-type: none">- Soumettre les besoins d'achats au contrôleur de gestion et Directeur financier pour contrôle et approbation.

Constat 3 : Le manuel d'achat ne donne pas de précision quant au délai de règlement fournisseur

Causes : Non mise à jour du manuel de procédures des achats

Conséquences ou Risques :

- Risque de paiement non autorisé ;
- Risque de double paiement ;
- Risque de manque de trésorerie ;
- Risque de litige avec les fournisseurs créanciers ;
- Risque de détournement ;
- Suivi non efficace des dettes fournisseurs.

Recommandations :

- Définir une échéance de règlement ou délai de règlement fournisseur ;
- Tenir un plan de trésorerie ou caisse faisant ressortir l'état de la disponibilité ;
- Intégrer l'échéance de paiement à la saisie des factures fournisseurs de sorte à pouvoir faire la situation des factures non réglées et courant à échéances de façon périodique.

Constat 4 : Cumul de tâches pour certaines fonctions

Causes :

- Complexité du manuel de procédures des achats ;
- Absence de service achat/approvisionnement.

Conséquences ou Risques :

- Risque de fraude
- Risque de détournement
- Risque de surcharge
- Omission de certains contrôles

Recommandations :

- Mise à jour du manuel de procédures définissant clairement les tâches qui incombent à chacun des agents de l'établissement ;
- Mettre en place un service achat ou des agents pouvant accomplir les tâches relevant de la fonction achat.

Source : *Nous même*

4.2.2 Constats liés aux faiblesses de fonctionnement et Recommandations

Le manuel des procédures administratives, financières et comptables peut prévoir des points de contrôles mais qui souvent ne sont pas appliqués par les opérationnels. Les constats relevés liés aux faiblesses de fonctionnement, au nombre de sept (07), sont présentés dans les tableaux ci-après :

Tableau 9: Feuille de constats et d'anomalies lié aux faiblesses de fonctionnement

Constat 5: Certains BC ne comportent pas de visa du DG et du DAFRH
Causes : Omission probable
Conséquences ou Risques : <ul style="list-style-type: none">- Risque d'effectuer des achats non nécessaires à l'établissement ;- Risque de fraude ;- Achats non autorisés.
Recommandations : <ul style="list-style-type: none">- Procéder à un contrôle des BC remis pour approbation au DG avant de les transmettre aux fournisseurs (à travers la secrétaire du DG) de sorte à identifier les BC non visés par omission ;- Déléguer ce pouvoir à un autre supérieur hiérarchique en absence du DG.
Constat 6: Certaines commandes ont été faites sans BC
Causes : <ul style="list-style-type: none">- Familiarité avec certains fournisseurs ;- Non suivi efficace des commandes ;- Méconnaissance des procédures.
Conséquences ou Risques : <ul style="list-style-type: none">- Achats non autorisés ;- Achats fictifs ;- Surfacturation des articles ;- Risque de malversation ;- Non-conformité en quantité et qualité des commandes.
Recommandations : <ul style="list-style-type: none">- Exiger un BC joint à la facture lors de la réception de la facture pour paiement ;- Veiller au suivi des commandes émises, en cours ou annulés ;- Veiller à la diffusion et au respect des procédures.

Constat 7: Absence de facture pro-forma pour certains achats

Causes :

- Mise en concurrence insuffisante ;
- Familiarité avec certains fournisseurs.

Conséquences ou Risques :

- Risque de non-conformité en quantité et en qualité des commandes ;
- Risque de collusion ;
- Risque de fraude.

Recommandations :

- Veiller à la mise en concurrence des fournisseurs ;
- Veiller à joindre tout BC émis à une copie de la facture pro-forma.

Constat 8: Les lettres de commandes ne sont pas établies pour des factures atteignant le seuil requis par le manuel (supérieur à 1.000.000FCFA et inférieur à 20.000.000 FCFA)

Causes :

- Méconnaissance des procédures ;
- Absence de suivi efficace des commandes.

Conséquences ou Risques :

- Achats non conformes aux procédures de l'établissement ;
- Non-respect des termes de la commande.

Recommandations :

- Veiller au respect des procédures ;
- Mettre à la disposition de l'agent chargé des commandes le carnet des lettres de commande pour toute facture excédant 1.000.000 FCFA ;
- Communiquer les procédures auprès des agents et fournisseurs afin que ces derniers exigent une LC pour les commandes atteignant le seuil requis.

Constat 9: La réception de certaines commandes a été faite sans BL

Causes :

- Absence de service de réception ;
- Réception des commandes par le demandeur ;
- Inexistence de Bon de réception émis par le CBC ;
- Absence d'une procédure de contrôle ou incomplète ou imprécise ;
- BL égarés.

Conséquences ou Risques :

- Réception fictive ;
- Les marchandises reçues ne correspondant pas aux caractéristiques de besoins exprimés ;
- Collusion

Recommandations :

- Réceptionner les livraisons en des lieux précis ;
- Établir des Bon de réception (BR) et les rapprocher au BL et BC ;
- Joindre toujours toute facture avec une copie du BL pour comptabilisation ;
- Tout paiement doit être justifié par un BC, BL, un BR et une facture

Constat 10 : Absence d'un service ou agent chargé de réceptionner les commandes

Causes :

- Poste non défini dans l'organigramme ;
- Absence de clarté dans la description des tâches et des acteurs au niveau du manuel des procédures

Conséquences ou Risques :

- Collusion ;
- Risque de malversations et de fraudes ;
- Perte de marchandises réceptionnées ;
- Absence de procédure de suivi des commandes réceptionnées.

Recommandations :

- Mettre en place un service de réception ou identifier un lieu précis et un agent désigné pour la réception de toutes les commandes

Constat 11 : Certaines factures sont classées avec les deux exemplaires du BC envoyé au fournisseur et non du double selon le manuel

Causes :

- Méconnaissance des procédures

Conséquences ou Risques :

- Risque de doubles commandes

Recommandations :

- Veiller au respect des procédures en communiquant avec le fournisseur sur la procédure à suivre ;
- Relancer les fournisseurs pour transmettre l'original des BC.

Source : Nous même

Conclusion partielle

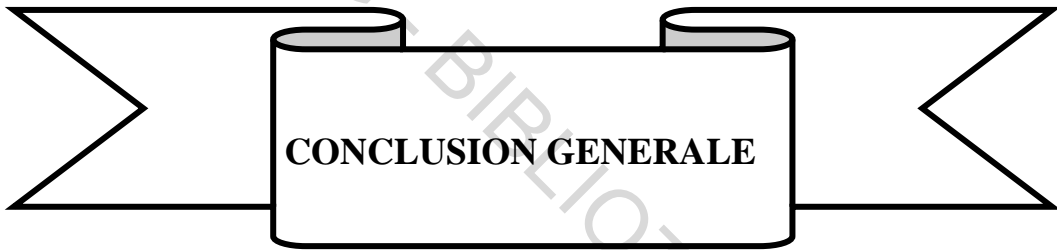
En somme, l'évaluation réalisée a permis de relever les principaux points forts et points faibles des procédures de traitement des achats du service des finances et de la comptabilité du CBC. En outre, les constats ressortis sont aussi bien d'ordre conceptuel que fonctionnel.

Les procédures de traitement des achats mises en place au sein du CBC permettent en effet d'assurer une maîtrise raisonnable des opérations d'achats que l'établissement réalise. Par ailleurs, les différentes recommandations faites à l'issue des constats relevés, sont des méthodes optimales de prévention, de suivi et de contrôle des achats. L'optimisation de ce système pourrait non seulement sauver le patrimoine mais aussi préserver l'intérêt financier de l'établissement et la relation commerciale avec ses partenaires.

Conclusion de la deuxième partie

La pratique de l'évaluation des procédures de traitement des achats au niveau du CBC s'est déroulée à travers la prise de connaissance et la description des procédures d'achats existantes, l'analyse de la grille de séparation des tâches et enfin les résultats des différents tests administrés. Au CBC, il est à distinguer les procédures d'achats hors marché et les procédures d'achats par dossier d'appel d'offre. En ce qui concerne les procédures d'achats hors marché, elles portent sur les achats dont le montant est inférieur au seuil de 20.000.000 FCFA. Pour de tels achats, il est établi soit des bons de commandes (BC) soit des lettres de commandes (LC) selon le seuil du montant. L'évaluation s'est en effet beaucoup plus portée sur ces procédures d'achats hors marché.

L'analyse des différents résultats obtenus a permis de déceler les forces et les faiblesses du système de contrôle interne mis en place pour le traitement des achats. Ces faiblesses sont aussi bien d'ordre conceptuel, que fonctionnel. Les faiblesses de conception ressorties au nombre de quatre (04) constats, sont des points de contrôle à prévoir pour renforcer le système de contrôle existant. Par contre, les faiblesses de fonctionnement, relevées au nombre total de sept (07) constats, sont des points de contrôle définis par le manuel, mais dont l'application est incorrecte ou incomplète. Ces points de contrôle sont à améliorer et doivent faire l'objet d'un contrôle permanent supplémentaire quant à s'assurer de leur correcte application. Eu égard de ces constats relevés, des recommandations ont été formulées pouvant permettre de pallier ces faiblesses, mais également renforcer le système de contrôle pour une maîtrise des risques auxquels s'exposent l'établissement.



CONCLUSION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

La conjoncture économique actuelle qui sévit dans les pays africains et en particulier au Burkina Faso, exige une maîtrise des dépenses de fonctionnement des organisations publiques et privées. Cette maîtrise peut être assurée par une révision des méthodes d'achats, notamment celles liées au processus de traitement des achats des articles, fournitures et équipements. Il s'agit pour toute organisation de tirer un meilleur parti de ses achats tout en contribuant à réduire leur coût de fonctionnement. La fonction « achats » fait partie des fonctions les plus risquées de l'organisation. En effet, la fonction « achats », ouverte à la fois vers l'extérieur et tournée vers l'intérieur de l'entreprise, expose l'entreprise à des risques de toute nature. Le Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC) n'échappe pas aux risques liés au processus de traitement des achats. Ces risques doivent être analysés et gérés. L'analyse de ces risques n'est possible que par l'évaluation des procédures liées au traitement des achats. L'évaluation des procédures est susceptible d'apporter un gain non négligeable à une organisation comme le CBC. Aussi l'objectif principal de l'évaluation des procédures est de renforcer le dispositif de contrôle interne existant pour parvenir à une meilleure gestion efficace et efficiente.

La présente étude se proposait de réaliser l'évaluation des procédures de traitement des achats du service des finances et de la comptabilité du CBC. Ainsi, à la première partie nous avons grâce à la revue de la littérature, déterminé la méthodologie générale à utiliser. Un modèle d'analyse a été conçu à l'issue de cette revue et nous a permis dans la deuxième partie d'aboutir à l'évaluation des procédures proprement dites.

L'intérêt majeur recherché à travers cette étude était d'une part d'apprécier l'efficacité des dispositifs de contrôle pour la maîtrise des opérations d'achats et d'autre part d'identifier les risques auxquels s'expose l'établissement (CBC).

De cette étude, il a été mis en exergue les insuffisances suivantes :

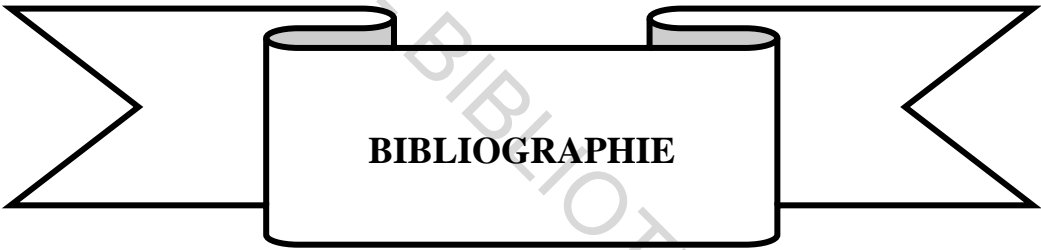
- absence d'une fiche d'expression des besoins ou demande d'achats ;
- cumul de tâches pour certains postes ;
- absence de facture pro-forma pour certaines commandes ;
- non établissement des lettres de commandes pour les achats à montant supérieur à 1.000.000 FCFA ;
- délai de règlement non défini ;
- absence de visa d'approbation du DG et DAFRH sur certaines commandes.

Toutes ces irrégularités ont fait l'objet de recommandations après avoir mis en évidence les risques y afférents.

Au regard donc de tout ce qui précède et à la lumière des résultats présentés à l'issue des différents tests et observations réalisés, les objectifs ainsi formulés au début de l'étude ont été atteints.

Toutefois, conscient que l'amélioration et la maîtrise des risques passent nécessairement par une adhésion et une appropriation des procédures par tout le personnel, la mise en place d'une direction des ressources humaines distincte de la direction de l'administration et des finances ne serait-elle pas d'un impact important quant à la maîtrise de la gestion des risques liés aux autres processus de CBC ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

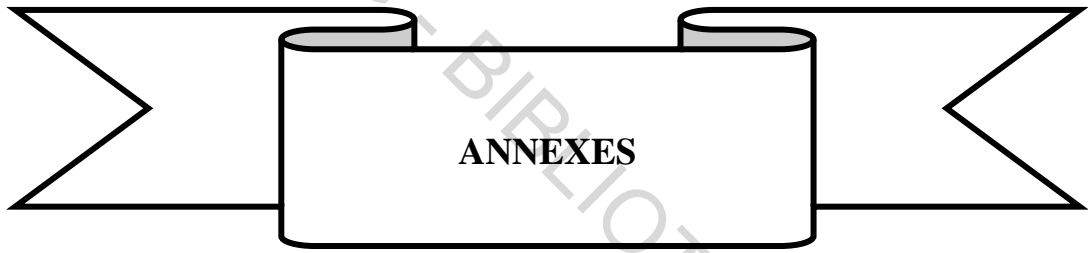
1. BARRY M. (2009), *Audit Contrôle Interne*, achevé d'imprimer sous les presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 p.
2. BRILMAN J. & HERARD J. (2006), *Les meilleures pratiques de management*, éditions d'Organisation, 6^{ème} édition actualisée et augmentée, Paris, 605 p.
3. BRUEL O. (2008), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, éditions Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 266 p.
4. CATTAN M., IDRISSE N. & KNOCKAERT P. (2008), *Guide des processus*, éditions Afnor, 2^{ème} édition, 275 p.
5. CAVERIVIERE P. (2007), *Le guide de l'acheteur*, éditions Demos, 159 p.
6. CHARPENTIER (2000), *Organisation et Gestion de l'entreprise*, édition Nathan, Paris, 357p.
7. FREDERIC B. & SALVIAC E. (2009), *Fonction achat, contrôle interne et gestion des risques*, éditions Maxima, Paris, 298 p.
8. FREDERIC B., GAYRAUD R. & ROUSSEAU L. (2010), *Contrôle interne, Concepts et aspect réglementaires, gestion des risques*, éditions Maxima, 3^{ème} édition, Paris, 325p.
9. GORRIAS G., GORRIAS-DOUSSET M. & GORRIAS P. (2004), *Lexique juridique pour l'entreprise*, éditions d'Organisation, 408 p.
10. HENRY A. & DAVERAT I. (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : Guide pratiques*, éditions d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 55 p.
11. IFA (2010), *Le suivi de l'efficacité du système de contrôle interne et gestion des risques*, Paris, 24p.
12. IFACI (2013), *Les outils de l'audit interne*, éditions Eyrolles, Paris, 107 p.
13. IFACI (2015), *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, 22p.
14. KEREBEL P. (2009), *Management des risques*, éditions d'Organisation, Paris, 197 p.
15. LEMANT O. (1995), *La Direction d'un service d'audit interne*, Paris, 185 p.
16. MARTINET A-C. & SILEM A. (2005), *Lexique de gestion*, édition Dalloz, 551 p.
17. PERROTIN R., SOULET DE BRUGIERE & PASERO J-J. (2008), *Le manuel des achats*, éditions d'Organisation, 2^{ème} tirage, 423 p.
18. PETIT P. (2008), *Toute la fonction Achats*, éditions Dunod, Paris, 487 p.
19. RENARD J. (2010), *Théorie et Pratique de l'audit interne*, éditions d'Organisation, 7^{ème} édition, Paris, 465 p.
20. ROBERT P. (1996), *Le Robert, dictionnaire de la langue française, Tome 1 A-Bio*, éditions Robert, 2^{ème} édition, Paris.
21. SCHICK P. & LEMANT O. (2002), *Guide de self-audit*, éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, 218p.
22. SCHICK P, VERA J. & BOURROUILH-PAREGE O. (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, édition Dunod, Paris, 339 p.

Rapports et Articles :

23. CBC (2007), *Manuel de Procédures Administratives, Financières et Comptables*, 208p.
24. DEXIA (2004), rapport de développement durable- la bonne gouvernance, 6p

Webographie :

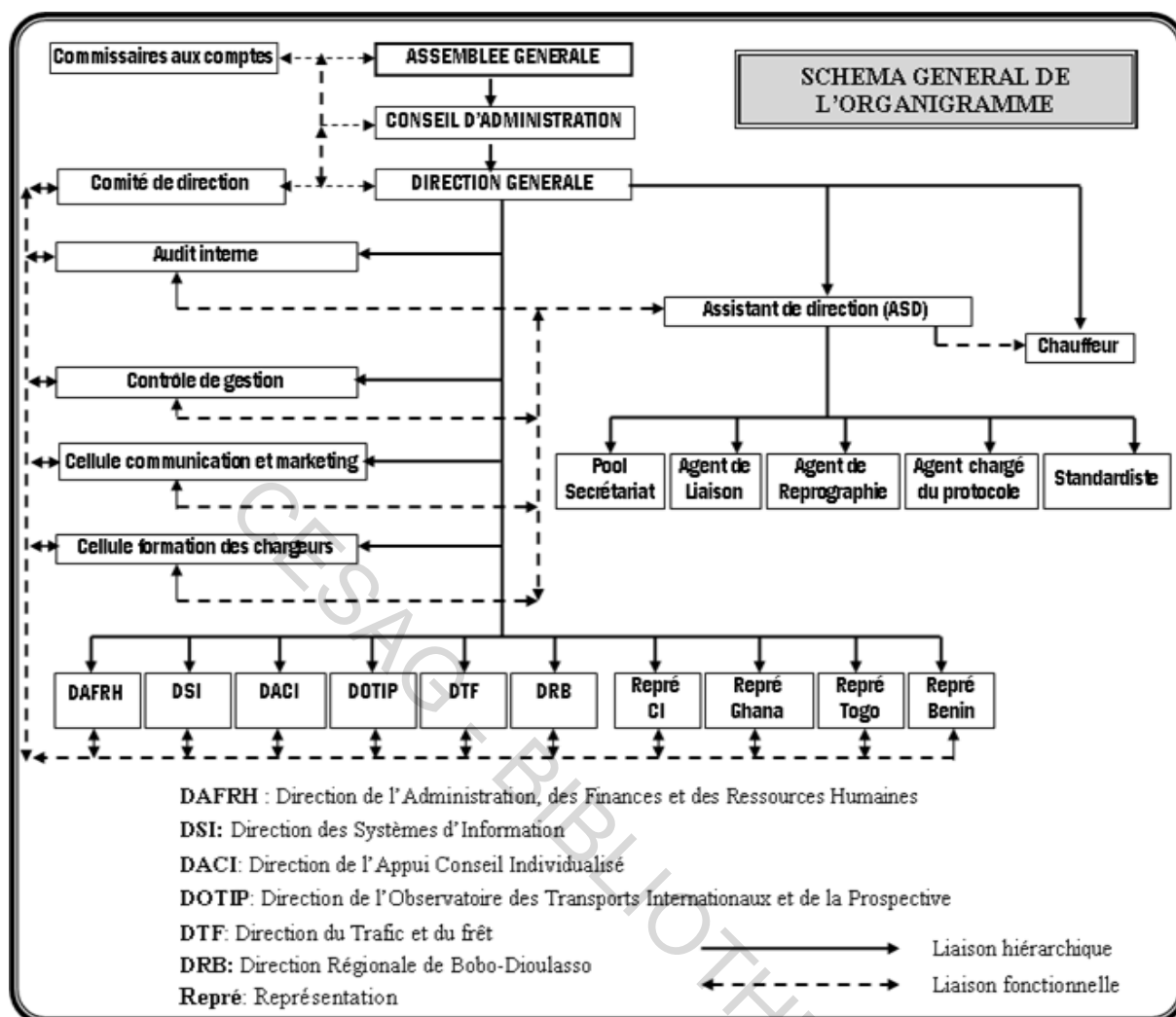
25. www.clarans-consulting.com/wp-content/uploads/2014-09-sc-strategie-achat-w7-construire-plan-strategique.pdf, la stratégie d'achats (page consulté 13/06/2016).
26. www.decision-achats.fr/Decision-achats-leguide/article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1-htm, la fonction achat en entreprise (page consulté 13/06/2016).
27. www.manager-go.com/achats/types-achat-htm, les typologies d'achats (page consulté 13/06/2016).
28. Kevin.sebban.biz/action/fdownload/module/.../id/.../chapitre+7+fonction+achat.pdf, la fonction achat (page consulté 13/06/2016).
29. www.numilog.com/package/extraits-pdf/e270842.pdf, les méthodes d'évaluation de la fonction achat (page consulté le 14/06/2016)



ANNEXES

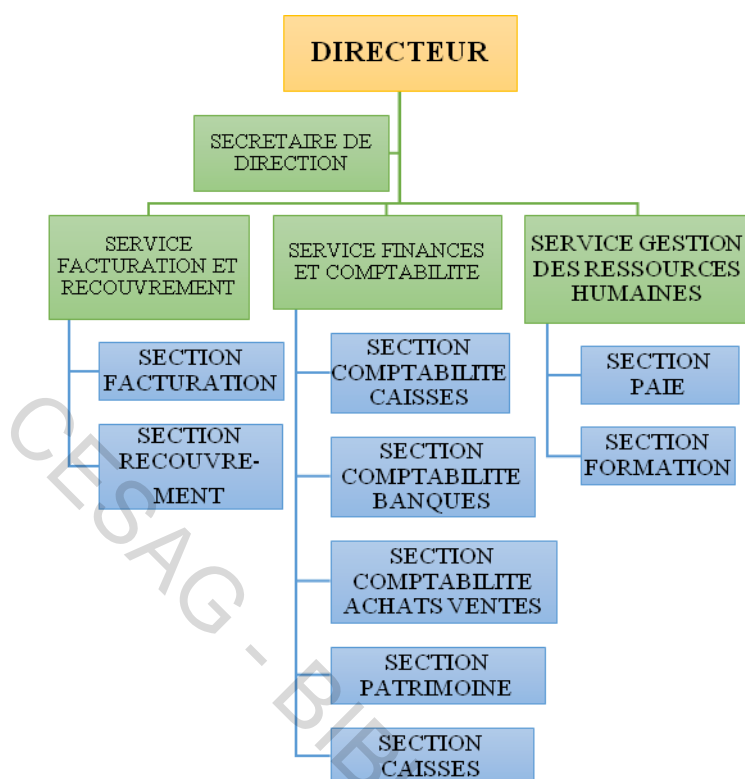
CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme du Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC)



Source : CBC, 2015

Annexe 2: Organigramme de la Direction de l'Administration, des Finances et Ressources Humaines (DAFRH)



Source : CBC, 2015

Annexe 3:Évolution structurelle et juridique du CBC

<p>1978 : Structure Étatique</p> <p>Dénomination : Conseil Voltaïque des Chargeurs en abrégé COVOC</p> <p>Établissement public à caractère spécifique crée par décret N° 78/005/PRES/CODIM du 6 janvier 1978</p> <p>Assemblée Générale des Sociétés d'État</p> <p>Comité Directeur avec représentation majoritaire de l'État (12 membres dont 8 représentants de l'État et 4 représentants des Importateurs/exportateurs)</p> <p>PCA nommé par le conseil des ministres</p> <p>SG nommé par le conseil des ministères</p> <p>Subventions de l'État</p>	<p>1998 : Établissement public à caractère professionnel</p> <p>Dénomination : Conseil Burkinabè des Chargeurs (C.B.C)</p> <p>Établissement public à caractère professionnel créé par décret N° 98/133/PRES/PM/MTT du 15 avril 1998</p> <p>Assemblée Générale de 54 membres dont 4 représentants de l'État</p> <p>Un Conseil d'Administration avec représentation majoritaire des chargeurs : 10 représentants du secteur privé, 2 membres d'Institutions d'appui au secteur privé (CCIB, ONAC) et 3 représentants de l'État (ministères)</p> <p>PCA issu du secteur privé, élu par les administrateurs</p> <p>DG nommé par le Conseil d'Administration</p> <p>Suppression des subventions en 2002</p>
--	--

Source : CBC, 2015

Annexe 4: Guides d'interview

✚ Le Guide d'Interview n°1 : Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Le présent guide a pour but de comprendre le déroulement des procédures de traitement des achats appliquées au sein du CBC, en vue d'évaluer les procédures et apporter des recommandations pour consolider les points de contrôle.

Date : .../.../2016

Poste :

- I- Comment s'effectue un achat au CBC ?
- II- Quelles sont différentes étapes du processus d'achats ?
- III- Qui sont les différents intervenants dans le processus ? Quelles en sont leurs tâches ?
- IV- Quelle est le processus de réception et d'analyses des offres ?
- V- Comment s'effectue la présélection et le choix du fournisseur ?
- VI- Quelle est le processus de réception-comptabilisation et paiement des factures fournisseurs ?
- VII- Comment se déclenche le règlement des factures fournisseurs ?
- VIII- L'expression des besoins par les services ? ces demandes sont-elles matérialisées par des documents pré-numérotés ? Font-elles l'objet d'un contrôle et autorisation par un responsable hiérarchique ? Les demandes d'achat sont-elles conformes ?

Le Guide d'Interview n°2 : Questionnaire de confirmation des points de contrôle

Le présent guide a pour but de comprendre le déroulement des procédures de traitement des achats appliquées au sein du CBC, en vue d'évaluer les procédures et apporter des recommandations pour consolider les points de contrôle.

Date : .../.../2016 Poste :	
Thème abordé	Questions
I- Nature des tâches réalisées	1- Pouvez-vous décrire les différentes tâches que vous réalisez ? 2- Parvenez-vous à réaliser ces tâches dans le délai requis ? 3- Quelle est la destination des informations produites par les tâches que vous réalisez ?
II- Nature et réalisation des contrôles	1- Quelles sont les contrôles que vous effectuez pour garantir la correction réalisation de vos tâches ? 2- Quelles sont les contrôles que vous effectuez afin de déterminer les erreurs de traitement produites ? 3- Que faites-vous après avoir identifié ces erreurs ?
III- Écart et traitement des erreurs	1- À quelles occasions vous arrive-t-il de vous écarter de la procédure prévue ? 2- Ces occasions sont-elles fréquentes ? 3- Quels types d'erreurs rencontrez-vous fréquemment ? et comment sont-elles résolues ?
IV- Autres tâches et contrôles du processus	1- Quelles sont les étapes avant et après votre intervention dans la procédure ?

Annexe 5: Feuilles de couverture d'évaluation préliminaire

Questionnaire de Contrôle Interne	Processus : traitement des achats			Folio 1/6
Objectif de contrôle : « S'assurer de l'objectivité de la détermination des besoins et de la nécessité des demandes d'achats pour le CBC »				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
Existe-t-il un plan annuel d'achats ?	X			<i>Le Plan de Passation des Marchés (PPM) retrace le plan annuel d'achats au niveau CBC ; Approbation d'un budget annuel par le DG.</i>
Tous les services utilisateurs prennent-ils part à l'élaboration des besoins et du budget ?	X			<i>Il est organisé une session budgétaire pour l'élaboration du plan budgétaire et des besoins</i>
Tous les besoins sont-ils centralisés dans le plan ?	X			<i>Après confirmation des besoins au niveau du siège, ils sont centralisés par le DAFRH</i>
Les besoins exprimés sont-ils cohérent à la politique d'achat définie par l'établissement ?	X			<i>Le respect du PPM et demande d'autorisation pour les achats non budgétisés</i>
Le plan annuel d'achats a été confronté au budget annuel par les personnes habilitées ?		X		<i>Le PPM est établi sur la base du budget approuvé</i>
Le plan annuel d'achats fait il l'objet d'approbation par un supérieur hiérarchique ?	X			<i>Le PPM est visé par le DG pour approbation</i>
Les DA exprimées correspondent elles aux besoins présentés au niveau du plan ?	X			<i>Sauf cas des achats de force majeure</i>
Les achats font ils l'objet : -d'un contrôle budgétaire du CDG -et autorisation hiérarchique avant approbation de l'achat ?	X	X		<i>Les achats sont autorisés par le DG par visa et signature du BC pour approbation. Ils font pas l'objet d'un contrôle.</i>
Les achats sont-ils autorisés et approuvés par un supérieur hiérarchique ?	X			<i>Les achats sont autorisés et approuvés par le DG</i>
Les DA sont visées par les responsabilités habilités (CDG, DAFRH, DG) ?	X			<i>Sauf du celui Contrôle de Gestion (CDG).</i>

Questionnaire de Contrôle Interne	Processus : traitement des achats	Folio 2/6		
Objectif de contrôle :« S'assurer de la sélection objective des fournisseurs »				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
Existe-il un panel ou fichier fournisseurs servant de référence pour le choix des fournisseurs à consulter ?	X			<i>Les fournisseurs sont codifiés et recensés dans le plan comptable par nature de biens et prestations fournis</i>
Est-il organisé une consultation pour la sélection des fournisseurs ?	X			<i>Il est tenu une commission d'attribution des marchés (CAM) pour les appels d'offres ouverts et une demande de prix formelle adressée à trois fournisseurs pour appels d'offres restreints</i>
Existe-il des critères de sélection prédéfinis pour la sélection des fournisseurs ?		X		
Le nombre de fournisseurs retenus permet-il de faire jouer la concurrence ?	X			<i>Minimum trois (03) fournisseurs sont consultés pour les offres restreints</i>
Une commission interne se réunit-elle pour examiner les offres reçues ?	X			<i>Le CAM ou SCAE</i>
Un procès-verbal d'ouverture des offres de prix est-il établi par cette commission ?	X			<i>Le CAM établit un PV d'ouverture signé par tous les membres pour les avis d'appel d'offre et un rapport d'analyse pour les offres restreints</i>
Les lettres de notification sont-elles: - rédigées conformément à la liste des besoins, à l'objet de la commande et en précisant spécifiquement les techniques et les caractéristiques des matériels à commander ? - signées par le responsable habilité et nommé désigné ?	X X			
La confirmation de l'offre par le fournisseur se fait-elle par un document officiel ? et dans le délai requis ?		X		

Questionnaire de Contrôle Interne	Processus : traitement des achats	Folio 3/6		
Objectif de contrôle : « S'assurer de l'exhaustivité de traitement des commandes et de leur correctes suivi »				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
Existe-il un service chargé des commandes ?		X		<i>Le CBC ne dispose pas de service d'achat, par conséquent il n'existe pas de service chargé des commandes. Cette tâche dévolue à un agent</i>
Tout achat doit-il être précédé d'une commande écrite (sauf petits achats par caisse) ?	X			<i>Par BC signé et visé par le DG</i>
Quels achats sont dispensés de suivre le circuit normal ?				<i>Les achats urgents et les petites dépenses caisses</i>
Les bons de commandes (BC) sont-ils pré numéroté manuellement	X			
Les commandes sont-elles rédigées sur la base de DA ?		X		<i>Absence de tenu de carnet de demande d'achats seulement sur la base d'une facture pro-forma</i>
Les BC sont-ils émis en plusieurs exemplaires et font ils apparaître les prix convenu ?	X			<i>Les BC sont émis en deux exemplaires (origine +double en papier carbone)</i>
Y-a-t-il un fichier de suivi des commandes en cours ou annulés ?		X		
Les commandes font elles l'objet d'une procédure :	align="center">X			<i>Les BC sont visé par le DAFRH et autorisés par le DG .</i>
-d'autorisation ?				
-de contrôle ?		X		
Le BC comporte-t-il:	align="center">X			
-les services émetteurs ?		X		
-le détail de commande (quantité, prix unitaire et le total indiqué en chiffres et en lettres)?				
-le délai de livraison ?		X		
-la date, le visa et le cachet du chef de département comptable et financier?	X			
Sur le BC, la signature est-elle précédée de la qualité du signataire et suivie de son nom ?	X			<i>La signature est juste précédée de la qualité du signataire</i>
Le BC est-il adressé au fournisseur en double exemplaire (original et Copie) ?	X			<i>Le fournisseur reçoit du CBC deux exemplaires de BC, il garde l'original et retourne le double + la facture.</i>

Questionnaire de Contrôle Interne	Processus : traitement des achats	Folio 4/6		
Objectif de contrôle : « S'assurer de l'exhaustivité du traitement des réceptions »				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
Existe-t-il un service de réception ?	X			<i>Le service courrier pour les factures et le service des archives pour certaines commandes</i>
Les réceptions sont-elles assurées par des personnes différentes de celles qui ont passé les commandes ?		X		
La réception est-elle matérialisée par des documents pré numérotés, signés et datés ?			X	<i>Absence de BR au niveau du CBC ; La réception est matérialisée par le BL pré numéroté délivré par le fournisseur</i>
Des contrôles qualitatifs et quantitatifs sont-ils effectués à la réception des articles ?	X			
Les Bon de Livraison (BL) sont-ils rapprochés au BC pour contrôle ?	X			
Les délais de réception prévus sont-ils toujours respectés ?			X	<i>Non mention de délai de réception sur les BC</i>

Questionnaire de Contrôle Interne	Processus : traitement des achats	Folio 5/6		
Objectif de contrôle : « S'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité de la comptabilisation des factures et des règlements »				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
Toutes les factures reçues par le service courrier sont-elles transmises dès leur arrivée aux services des finances et de la comptabilité ?	X			<i>Les factures reçues sont transmises après enregistrement au niveau du courrier à la DAFRH pour enregistrement et affectation des instructions au SFC</i>
Les factures reçues au service sont enregistrées immédiatement le même jour ?	X			<i>Le service courrier procède à l'enregistrement immédiat des factures le même jour et transmet au secrétariat DAFRH le lendemain.</i>
Le service des finances et de la comptabilité classe-t-il immédiatement les factures reçus pour traitement afin d'éviter des pertes probantes ?	X			<i>Les factures sont enregistrées dans le cahier de transmission courrier et classer dans une chemises pour instance de traitement</i>
La facture originale est-elle établie en trois (03) exemplaires au moins ?	X			
Les factures sont-elles toujours accompagnés de l'original des BC et BL ?		X		<i>Les factures sont accompagnées du double du BC et de l'original du BL. Cependant certaine facture n'ont pas de BC.</i>
Les factures font elle l'objet d'un rapprochement avec les BC et BL avant leur enregistrement	X			
Après vérification, les factures sont-elles matérialisées par un visa ou mention spécifique ?		X		<i>Aucune mention spécifique, seuls les visas d'enregistrement du service courrier et DAFRH figurent sur la facture</i>
Le service comptable a-t-il recourt à un logiciel comptable pour la comptabilisation ?	X			<i>Le Logiciel SAGE Comptabilité</i>
Si oui, le code attribué par le logiciel est-il reporté sur les factures pour éviter les doubles comptabilisations ?	X			<i>Le numéro de saisie de la pièce attribué automatiquement par le logiciel est reporté sur la facture</i>
Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les mandatements approuvés sont comptabilisés ?			X	
Les règlements de factures sont précédés d'une autorisation hiérarchique ?	X			<i>Signature du Chef du SFC et/ou DAFRH</i>
Les factures réglées sont systématiquement annulées par l'apposition d'un tampon « Réglée » en précisant la date et le mode du règlement ?	X			<i>Les factures réglées sont apposées du visé « payé par chèque » ou « payé par caisse » précisant la nature, n° chèque ou reçu de caisse et date d'émission</i>

Questionnaire de Contrôle Interne	Processus : traitement des achats	Folio 6/6		
Objectif de contrôle : « S'assurer que tous les paiements sont correctement justifiés, autorisés et enregistrés »				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
Existe-t-il un service qui s'occupe uniquement des paiements factures fournisseurs ?	X			<i>Le SFC dispose d'un comptable teneurs du livre banque chargé de la gestion des paiements des factures fournisseurs</i>
Tous les paiements s'effectuent par chèques, virements ou traites ? (sauf les petites dépenses caisses)	X			<i>Les paiements s'effectuent uniquement par chèque</i>
Les chéquiers sont tenus par un agent : - indépendant de celui qui comptabilise et - qui autorise ? Sont-ils gardés dans un lieu sûr ? (coffre, etc.)	X X	X		<i>L'agent comptable du livre banque détient les chèques dans le coffret du bureau à clé ; Les signataires du chèque sont DAFRH et DG</i>
Que fait-on des chèques annulés ? Sont-ils mutilés et classés ?	X			<i>Les chèques annulés sont mutilés et restent dans le chéquier</i>
Chaque paiement émis est-il rattaché d'un exemplaire de la facture, BL et BC pour vérification ?		X		<i>Juste un exemplaire de la facture</i>
Les signataires sont-ils limités à des responsables qui n'ont pas accès à la comptabilité ?	X			<i>Les signataires sont DG, DAFRH, PCA et CA</i>
Le spécimen de signature d'autorisation est-il mise à jour et communiqué ?	X			
Comment les signataires autorisés peuvent-ils s'assurer du caractère justifié de la dépense ?				<i>Les signataires peuvent faire la vérification à travers la facture du fournisseur</i>
Tous les chèques émis pour paiement sont-ils comptabilisés et un exemplaire classé ?	X			
Comment se fait la transmission du chèque au fournisseur ?				<i>La transmission des chèque au fournisseur se fait par appel téléphonique</i>
Tous les chèques transmis au fournisseur sont-ils transcrits dans un cahier de transmission ? (mentionnant le numéro du chèque, date de réception, montant du chèque, nom du fournisseur, objet du paiement)	X			<i>Le CBC dispose d'un cahier de transmission chèque. De plus élabore une lettre d'accompagnement (LC) chèque faisant objet d'un cahier de transmission</i>
Si oui, tous les fournisseurs émargent-ils dans le cahier en précisant (nom, numéro de CNIB ou passeport, signature)	X			<i>Les fournisseurs émargent sur le cahier de transmission et sur LC en mentionnant son nom, n° CNIB ou passeport et signature</i>

Annexe 6: Bon de Commande

	BURKINA FASO CONSEIL BURKINABE DES CHARGEURS C . B . C B.P.1771 Ouagdouhou		<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>					
BON DE COMMANDE N°								
M. demeurant à est invité à livrer les fournitures ou à exécuter les travaux ci-après :								
DETAIL DE LA COMMANDE	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total					
Proposé par le D.A.F A.....le		Vu et Approuvé par le Directeur Général A.....le						
Remis au fournisseur le.....								
NOTA - Aucun mémoire de fournitures ou de travaux ne sera admis s'il n'est accompagné du double de la présente commande visé et approuvé par le Directeur Général.								

Annexe 7: Fiche d'Accompagnement du courrier

CONSEIL BURKINABE DES CHARGEURS (CBC)
FICHE D'ACCOMPAGNEMENT DU COURRIER
Enregistré sous le N° 17110

Arrivé le 29 AOÛT 2016


Destinataire :

- Direction du Trafic, du Fret, de la Facilitation et de l'Assistance aux Chargeurs
- Direction de l'Administration des Finances et des Ressources Humaines
- Direction de l'Observatoire des Transports Internationaux et de la Prospection
- Direction des Systèmes d'Information
- Marketing et Communication
- Auditeur Interne
- Contrôle de Gestion
- Cellule Formation
- Direction Régionale de Bobo-Dioulasso
- Représentations

Autres :

- Pour suite à donner
- Me voir
- Pour exploitation
- Pour attribution
- Pour dispositions à prendre
- Pour classement
- Pour diffusion
- Pour information
- Urgence signalée

Autres observations ou instructions :



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 8: Fiche d'Accompagnement du DAFRH

CONSEIL BURKINABE DES CHARGEURS

DIRECTION GENERALE

**DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DES
FINANCES
ET DES RESSOURCES HUMAINES**

FICHE D'ACCOMPAGNEMENT

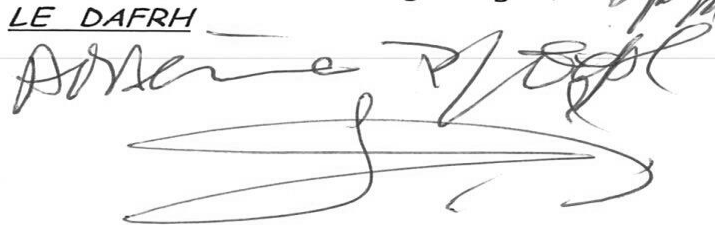
DATE D'ARRIVEE : 30 AOUT 2016
NUMERO : 1281
EXPEDITEUR : DG

<i>SERVICES</i>	X
Service/Finances & de la Comptabilité (SFC)	<input checked="" type="checkbox"/>
Service Personnel (SP)	<input type="checkbox"/>
Service Facturat° et Recouvrement (SFR)	<input type="checkbox"/>
Secrétariat DAFRH (S/DAFRH)	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>

<i>INSTRUCTIONS</i>	X
Pour exploitation	<input checked="" type="checkbox"/>
Pour nécessaire à faire	<input type="checkbox"/>
Pour examen et avis	<input type="checkbox"/>
Pour disposition à prendre	<input type="checkbox"/>
Pour information	<input type="checkbox"/>
Pour attribution	<input type="checkbox"/>
Pour classement	<input type="checkbox"/>
M'en parler	<input type="checkbox"/>
Me voir avec	<input type="checkbox"/>
Pour encaissement	<input type="checkbox"/>
Pour paiement/liquidation	<input type="checkbox"/>
Urgence signalée	<input type="checkbox"/>

AUTRES OBSERVAT. OU INSTRUCT.

Ouagadougou, le 30/08/16

LE DAFRH


Annexe 9: Lettre d'Accompagnement de chèque

CONSEIL BURKINABE DES CHARGEURS
DIRECTION GENERALE
Siège Social : Ouagadougou
B.P. 1771
Tél.: 50 30 62 11 / 50 30 62 12 / 50 31 18 22 / 23
Web : www.cbc.bf
E-mail : cbc@.bf

Guagadougou, le

IMPUTATIONS - COMPTABLE
.....
.....

LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT DE CHEQUE

Bénéficiaire :

Messieurs,

Veuillez trouver ci-joint le

Chèque N° du en

règlement de vos factures :

Numéros	Date	Montant
.....
.....
.....
.....
.....

Sincères Salutations

Pour Acquit
Nom & Prénoms
CNIB / Passeport
Signature

Le Service de l'Administration des Finances
et de la Comptabilité

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iii
LISTE DES ANNEXES	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
SOMMAIRE	vii
RESUME	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	8
CHAPITRE 1 : LES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES ACHATS	10
1.1 Les flux des achats d'une organisation et les typologies.....	10
1.1.1 Les fondements de la fonction achats	10
1.1.1.1 Définition achats / approvisionnements	10
1.1.1.2. Distinction entre achat et approvisionnement	11
1.1.1.3 Les missions et les objectifs.....	12
1.1.1.4 Les enjeux de la fonction Achat.....	12
1.1.2 Les Typologies d'achats	14
1.2 Le processus de traitement des achats	15
1.2.1 Budgétisation et suivi des dépenses	15
1.2.2 Émission du besoin et Vérification de la pertinence du besoin	15
1.2.2.1 Émission du besoin.....	16
1.2.2.1.1 Besoins imprévisibles ou non répétitifs.....	16
1.2.2.1.2 Commandes urgentes.....	16
1.2.2.2 Vérification de la pertinence du besoin.....	16
1.2.3 Évaluation et sélection des fournisseurs	17
1.2.4 Passation de la commande – Suivi de la commande- Gestion des relances	17
1.2.4.1 Passation de la commande ou appel de livraison	17
1.2.4.2 Suivi de la commande et gestion des relances	18
1.2.5 Réception de la livraison.....	19
1.2.5.1 Contrôle quantitatif	19

1.2.5.2 Contrôle de qualité	19
1.2.6 Vérification-Paiement et Archivage de la facture.....	20
1.2.7 Les Objectifs de contrôle et les éventuels risques associés	20
CHAPITRE 2 : LA PRESENTATION DU CBC ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE..	24
2.1 La Présentation du CBC	24
2.1.1 Historique.....	24
2.1.2 Objectifs - Missions et Activités du CBC.....	25
2.1.2.1 Les objectifs	25
2.1.2.2 Les Missions.....	26
2.1.2.3 Les Activités.....	26
2.1.3 Le régime juridique.....	28
2.1.4 Organisation du CBC.....	28
2.1.4.1 Les Organes Statutaires	28
2.1.4.2 Les Organes Exécutifs.....	29
2.1.4.2.1 La Direction de l'Administration des Finances et des Ressources Humaines (DAFRH).....	29
2.2 Méthodologie de l'étude.....	30
2.2.1 Démarche d'évaluation de contrôle interne (CI)	30
2.2.1.1 Prise de connaissance du Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC).....	31
2.2.1.2 Description des systèmes et des procédures.....	31
2.2.1.3 Confirmation de la compréhension du système : Test de conformité ou d'existence	32
2.2.1.4 Évaluation préliminaire : Grille de séparation des tâches/ QCI.....	32
2.2.1.5 Vérification des contrôles : Test de permanence ou de cheminement	32
2.2.1.6 Évaluation définitive du CI et Rapport d'évaluation du CI	32
2.2.2 Méthodes de collecte des données	33
2.2.2.1 La recherche documentaire	33
2.2.2.2 Les interviews	33
2.2.2.3 Le Questionnaire de CI (QCI).....	34
2.2.2.4. La grille d'analyse des tâches.....	34
2.2.3 Modèle d'analyse	34

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	37
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES ACHATS AU CBC.....	39
3.1. Typologies - Moyens et Méthodes d'achats	39
3.1.1 Les Moyens.....	39
3.1.2 Typologies et Méthodes d'achats.....	40
3.2 Les procédures de traitement des achats.....	40
3.2.1 Expression des besoins et l'élaboration du Plan de Passation de Marchés (PPM).....	40
3.2.2 Achats des travaux, biens et services hors marché	41
3.2.2.1 La Demande de Prix Écrite (DPE)	41
3.2.2.2. Préparation et passation de la commande	41
3.2.2.2.1 Préparation du Bon de Commande (BC).....	42
3.2.2.3 Réception des articles et travaux	42
3.2.2.4 Réception et traitement de la facture fournisseur.....	42
3.2.2.5 Règlement des factures fournisseurs	43
3.2.2.6 Les commandes urgentes ou de Gré à Gré.....	43
3.2.3 Achats dans le cadre des marchés publics	44
3.2.3.1 Préparation du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)	44
3.2.3.2. Publicité des Offres ou Consultation des fournisseurs.....	44
3.2.3.3. Réception et le Dépouillement des offres	45
3.2.3.4. Analyse des offres et l'attribution du contrat.....	45
3.2.3.5. Négociation et signature du contrat.....	45
3.2.3.6. Exécution et Clôture du contrat.....	46
CHAPITRE 4 : EVALUATION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES ACHATS ET RECOMMANDATIONS	48
4.1 Présentation des différents tests et résultats	48
4.1.1 Grille d'analyse des tâches.....	48
4.1.2 Test d'existence ou Test de Conformité	50
4.1.3 Évaluation préliminaire des procédures.....	51
4.1.4 Confirmation des points de contrôle : Test de permanence	53
4.1.5 Évaluation définitive des procédures	55
4.2 Analyses des constats et Recommandations.....	57

4.2.1 Constats liés aux faiblesses de conceptions et Recommandations	57
4.2.2 Constats liés aux faiblesses de fonctionnement et Recommandations	59
CONCLUSION GENERALE	64
BIBLIOGRAPHIE	67
ANNEXES.....	70
TABLE DES MATIERES	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE