



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
(CEE)**

**Master Business Administration En
Audit Et Contrôle de Gestion
(MBA ACG)**

**Promotion 28
(2016-2017)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE A
L'AMELIORATION DU CYCLE ACHAT-FOURNISSEUR DE
L'HÔPITAL GENERAL DE GRAND YOFF (HOGGY)**

Présenté par :

Mlle. SIDIBE Karidja

Dirigé par :

**Mme. Maty Ndiaye SAMB
Professeur associé au CESAG**

AVRIL 2018

DEDICACE

Nous dédions ce présent mémoire à notre mère DJEBEBA Koné et à notre père M. SIDIBE Ousmane pour les sacrifices consentis, leur soutien spirituel, moral, financier et matériel à notre endroit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous remercions :

- DJENBA Koné, notre mère qui nous a toujours soutenus dans ce combat de succès et de réussite à travers ses prières ;
- M. SIDIBE Ousmane, notre père qui nous a tout apporté afin que nous arrivions là où nous en sommes aujourd'hui ;
- M.SIDIBE Modibo notre oncle pour son soutien ;
- M. FOFANA Mamadou notre tuteur pour son soutien ;
- KONE Awa notre tante pour ses prières ;
- Mme. Maty Ndiaye SAMB, notre Directrice de mémoire pour son expertise apporté à notre travail ;
- Mme. Khadidiatou SARR KEBE, Directrice de l'Hôpital Général de grand Yoff qui nous a donné une première expérience dans le métier de l'audit ce qui nous a permis d'écrire notre mémoire ;
- nos chefs de départements Dr. CHABI et Dr.TIOTE et leurs collaborateurs pour leur disponibilité et conseils apportés au cours de l'année académique 2016-2017 ;
- tout le corps professoral ayant intervenu au programme de MBA-ACG promotion 2016-2017 pour la qualité de l'enseignement et des conseils ;
- M. Mamadou Lamine NDIAYE Auditeur interne de l'Hôpital Générale de Grand Yoff ;
- l'ensemble du personnel de l'hôpital Générale de Grand Yoff ;
- M. Ibrahim HASSANI pour son aide ;
- notre ami CAMARA Talna Pascal pour son aide et soutien ;
- nos amis et promotionnels de la 28^{ème} promotion du MBA ACG ;
- Et tous ceux, qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACP :	Agent Comptable Particulier
AO :	Appel d'Offre
ASF :	Prestation de Service Fait
ARMP :	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BC :	Bon de Commande
BL :	Bon de Livraison
BR :	Bon Réception
BS:	Bon de Sortie
CA :	Commande d'Achat
CDA :	Chef de la Division Approvisionnement
CET :	Commission Technique
CM :	Commission des Marchés
CMP :	Comptable Matières Principal
CPM :	Cellule de la Passation des Marchés
COSO :	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CR :	Commission de Réception
CSD :	Chef du Service Demandeur
CTO :	Centre de Traumatologie et D'orthopédie
DA :	Demande D'Achat
DAO :	Dossier d'Appel d'Offre
DCMP :	Direction Centrale des Marchés Publics
DGP :	Chef de la Division Comptabilité
DP :	Demande de Prix
DR :	Directeur
DRP	Demande de Renseignement et de Prix
EB :	Expression de Besoin
EPS :	Etablissement Publique de Santé
HOGGY :	L'Hôpital Général de Grand Yoff
IFACI :	Institut Français des Auditeurs et Contrôleur Interne
IIA :	Institut des Auditeurs Internes
MD/LQD :	Mandatement /Liquidation
MS :	Ministère de la Santé
N/A :	Non Applicable
N/F :	Non Favorable
NP :	Nom Précisé
OP :	Ordre de Paiement
PAA :	Plan D'Action Achat Annuelle
PCA :	Président du Conseil d'Administration
PCM :	Président de la Commission des Marchés
PVR :	Procès-Verbal de Réception

PVR : Procès-Verbal de Réception
QCI : Questionnaire de Contrôle Interne
SAF : Service Administratif et Financier
SD : Secrétaire de Direction

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1: Audit interne et Audit externe	19
Tableau 2: Audit interne et contrôle interne.....	20
Tableau 3: Audit interne et contrôle de gestion	21
Tableau 4: Audit interne et risque management.....	22
Tableau 5: Mission de l'acheteur	23
Tableau 6: Classification de l'achat	28
Tableau 7: Mise en concurrence des fournisseurs.....	34
Tableau 8: Etapes du processus d'appel d'offre.....	37
Tableau 9: Risques opérationnels liés au processus achats.....	44
Tableau 10: Questionnaire de contrôle interne sur les achats /les achats par DRP/par appel d'offres/passation et suivie de la commande.....	78
Tableau 11: L'identification des risques	90
Tableau 12: La grille de séparation des taches concernant les DRP	91
Tableau 13: La grille de séparation des taches concernant les appels d'offres.....	92
Tableau 14: La grille de séparation des taches concernant la passation et le suivi des commandes.....	95
Tableau 15: Test d'existence sur les marchés de DRP et d'appel d'offre.....	97
Tableau 16: Test d'existence sur la passation et la suivie des commandes	101
Tableau 17: Test de permanence sur les DA.....	105
Tableau 18: Test de permanence sur la sélection des fournisseurs	106
Tableau 19: Test sur les commandes, rapprochement BL / BC /PVR et Règlement.....	107

FIGURES

Figure 1: Démarche de la stratégie achat hors production	30
Figure 2: Modèle d'analyse.....	52

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de l'Hôpital HOGGY	ii
Annexe 2: La demande d'achat	iii
Annexe 3: Le dossier d'appel d'offre.....	iv
Annexe 4: Le bon de commande.....	v
Annexe 5: Le bon de réception	vi
Annexe 6: Le procès-verbal de réception.....	vii
Annexe 7: Le bon d'entrée	viii
Annexe 8: Le bon de sortie définitif.....	ix

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	6
CHAPITRE 1: LA FONCTION D'AUDIT INTERNE ET CYCLE ACHAT-FOURNISSEUR	8
1.1 La fonction d'audit interne.....	9
1.2 Le cycle achat-fournisseur.....	22
1.3 Lien entre audit interne et le cycle achat-fournisseur.....	42
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE.....	50
2.1 Méthodologie de l'étude.....	51
2.2 La présentation de l'entité.....	54
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET PRATIQUE.....	62
CHAPITRE 3: DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT DU CYCLE ACHAT ET FOURNISSEURS A HOGGY	64
3.1 L'élaboration du plan de passation de marché.....	65
3.2 L'expression du besoin.....	65
3.3 La sélection des fournisseurs par DRP.....	66
3.4 La sélection des fournisseurs par appel d'offre de HOGGY.....	69
3.5 La passation, réception de la commande et traitement de factures	72
CHAPITRE 4: ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS.....	75
4.1 La Prise de connaissance détaillée du système de Contrôle des achats à HOGGY	76
4.2 Le contrôle de l'existence du système contrôle.....	96
4.3 Les tests de permanence ou vérification des contrôles.....	104
4.4 Analyse des faiblesses et recommandations.....	108
CONCLUSION GENERALE.....	112
ANNEXES	i
BIBLIOGRAPHIE	x
TABLE DES MATIERES	xiii

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, caractérisé par un développement rapide des nouvelles technologies, une mondialisation très poussée, des clients de plus en plus exigeants, une augmentation des incertitudes et des risques, des problèmes d'ordre éthique, et plusieurs autres facteurs, les managers ont besoin d'un système de contrôle interne performant. Ce qui leur permettra de mieux gérer leurs entreprises et leur apportera une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

Aujourd'hui les dirigeants africains sont engagés à élaborer des stratégies pour sortir leurs pays du sous-développement et de l'exclusion d'un monde globalisé. Ainsi, les décideurs des entreprises africaines demandent des informations financières plus actualisées, ils se dotent alors d'outils de plus en plus performants grâce au système d'information.

Aussi la fonction d'audit interne ne demeure-t-elle pas incontournable ?

La fonction de l'audit interne a fait ses preuves dans les pays développés quant à son potentiel contributif à l'amélioration du système de contrôle interne en agissant sur le respect des procédures. L'auditeur interne est désormais un acteur privilégié du processus de management des risques.

Au Sénégal, le secteur public en général, plus particulièrement hospitalier était caractérisé par des problèmes de gestion. Les hôpitaux n'avaient aucune autonomie et étaient gérés comme de simples services administratifs du Ministère de la Santé et de la Prévention. Donc sans aucune référence à la notion de performance. Ce contexte de bureaucratie favorisait de nombreux gaspillages, ruptures de stocks de médicaments et autres consommables. Ainsi que des pratiques illicites des responsables et des personnels tels que les recrutements de complaisance et détournements de fonds. En vue de palier à tous ces maux, l'Etat du Sénégal s'est engagé à mettre en place une nouvelle réforme hospitalière qui a vu le jour en 1998. L'objectif de cette nouvelle réforme était la transformation des hôpitaux publics en établissements publics de santé (EPS) dotés de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion au sein desquels la notion de performance devait se substituer à la logique administrative. C'est dans ce contexte d'amélioration de la qualité de gestion que le Centre de Traumatologie et d'Orthopédie (C.T.O) de Dakar, propriété de la Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal qui a ouvert ses portes en 1989, est devenu établissement public de santé de niveau trois (03). Après plusieurs exercices déficitaires, le CTO a été cédé au gouvernement sénégalais en 1996. Le gouvernement l'a ensuite dénommé Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY). Cette cession du CTO à l'Etat était justifiée par un plateau technique obsolète, des effectifs médicaux et paramédicaux très

insuffisants, d'un personnel démotivé, des budgets faibles, expliquant les ruptures fréquentes de médicaments et d'autres intrants, tous facteurs en cause du faible niveau de fréquentation de l'établissement par les populations. Cependant, après la mise en œuvre de la réforme hospitalière par le gouvernement sénégalais, un service d'audit interne a été mis en place à HOGGY depuis les années 2000 pour pouvoir, d'une part superviser la mise en œuvre des procédures et évaluer le système de contrôle interne en vue de faire des recommandations pour leur amélioration et d'autre part pour contribuer à la performance de l'hôpital.

Bien qu'elle ait été mise en place au sein de la structure depuis plusieurs années, l'efficacité au niveau du cycle d'achat- fournisseurs n'arriverait pas à être pleinement assurée à HOGGY en raison de plusieurs facteurs tels que :

- mauvaise expression des besoins ;
- absence de classement des demandes d'achats dans certaines pièces justificatives comptables ;
- enregistrement des commandes non livrées et facturées ;
- absence de classement systématique des demandes d'achat dans les liasses des dossiers détenus par la comptabilité ;
- absence de la note de service adressée aux services dépensiers afin de relancer les fournisseurs concernés pour les régulariser ;
- absence de contrôle interne fiable.

La fonction achat étant une fonction importante dans l'hôpital surtout au niveau de la pharmacie, toute défaillance de celle-ci pourrait engendrer des conséquences telles que :

- ❖ non satisfaction des besoins exprimés par les utilisateurs,
- ❖ risque d'omission des demandes d'achats dans certaines pièces justificatives comptables ;
- ❖ ruptures de stocks,
- ❖ dépenses sans pièces justificatives ;
- ❖ non-respect des procédures d'achat.

Au regard de ses conséquences, plusieurs solutions sont possibles dans une logique de redynamisation du cycle achat-fournisseur :

- ❖ exprimer de façon claire les besoins d'achats ;
- ❖ améliorer le classement des demandes d'achats dans les pièces justificatives;

- ❖ accompagner toutes les livraisons de biens et de prestations de services d'une facture ;
- ❖ assurer le suivi des commandes ;
- ❖ analyser la contribution de l'audit interne à l'amélioration du cycle achats-fournisseur.

Parmi ces solutions, celle relative à l'analyse de la contribution de l'audit interne à l'amélioration du cycle d'achats -fournisseur est la plus appropriée dans le cadre de notre étude. Elle nous permettra de comprendre le processus achat de HOGGY et d'évaluer l'apport de l'audit interne dans son amélioration.

De cette solution ressort la question principale suivante : « Comment l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration du cycle achat - fournisseur de HOGGY ? »

Une analyse approfondie de notre problématique nous a mené à poser plus spécifiquement les questions suivantes :

- ❖ En quoi consiste l'activité d'audit interne ?
- ❖ Qu'est-ce que le cycle achat -fournisseur ?
- ❖ Quel lien pourrait exister entre l'audit interne et le cycle achat/fournisseur ?
- ❖ Comment le cycle-achat-fournisseur fonctionne-t-il à HOGGY ?
- ❖ Comment l'audit interne contribue-il à son amélioration ?

Toutes ces interrogations exposées nous ont orientés dans le choix du thème de ce présent mémoire qui s'intitule « la contribution de l'audit interne à l'amélioration du cycle achat-fournisseur de l'Hôpital Général de Grand Yoff »

Ce thème se justifie dans la mesure où il permettra de faire un état des lieux des procédures du cycle achat -fournisseur mises en place par les dirigeants de HOGGY.

L'objectif principal poursuivi à la fin de cette étude est de vérifier comment l'audit interne peut aider l'entreprise à avoir une bonne maîtrise de son cycle achat -fournisseur.

En vue de pouvoir réaliser cette recherche les objectifs spécifiques sont les suivants :

- ❖ expliquer les activités de l'audit interne ;
- ❖ définir le cycle achat -fournisseur ;
- ❖ établir le lien entre l'audit interne et le cycle achat-fournisseur ;
- ❖ décrire le fonctionnement du cycle achat -fournisseur HOGGY ;
- ❖ apprécier la contribution de l'audit interne à son amélioration.

L'étude sera limitée uniquement au cycle achat - fournisseur.

La présente étude revêt un l'intérêt capital tant pour HOGGY, pour le CESAG que pour nous même.

❖ Pour HOGGY

La présente étude apportera une valeur ajoutée à HOGGY dans la mesure où elle va non seulement documenter les bonnes pratiques de l'audit interne mais aussi contribuer à la performance de son cycle achat/fournisseur grâce aux recommandations.

❖ Pour le CESAG

La présente étude servira de documentation pour les futurs managers du CESAG.

❖ Pour nous-mêmes

La présente étude nous permettra de mieux cerner nos connaissances théoriques acquises pendant notre formation et de les confronter à la pratique.

Notre étude est bâtie autour de deux grands axes organisés en quatre chapitres :

Dans la première partie nous présenterons les bases théoriques concernant la fonction de l'audit interne et le cycle achat -fournisseur.

Ensuite, nous établirons un lien théorique entre l'audit interne et le cycle achat -fournisseur.

En fin, nous présenterons la méthodologie de l'étude et l'organisation de l'entité. Dans la seconde partie à travers un cas pratique nous montrerons :

- ❖ Comment le cycle-achat/fournisseur fonctionne à HOGGY,
- ❖ Comment l'audit interne contribue à son amélioration,
- ❖ et nous terminerons par la présentation des résultats suivis des recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La fonction achat est l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise. Mieux acheter est toutefois dans l'intérêt de l'entreprise. Cependant pour mieux acheter, un bon cycle achat est indispensable. C'est pourquoi il est important d'avoir une bonne appréhension des procédures d'achats. Cet objectif dépend d'une façon globale du dispositif de contrôle interne mis en place dans l'entreprise. De façon singulière, l'audit interne n'aurait-il pas sa touche dans l'atteinte de cet objectif ?

Dans cette première partie qui constitue le cadre théorique de notre étude, nous aborderons dans le premier chapitre les notions théoriques concernant la fonction de l'audit interne et le cycle achat -fournisseur.

Ensuite, un lien sera établi entre l'audit interne et le cycle achat -fournisseur.

In fine, nous présenterons la méthodologie de notre étude et la présentation de l'entité dans le deuxième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1: LA FONCTION D'AUDIT INTERNE ET CYCLE ACHAT-FOURNISSEUR

Dans ce chapitre nous aborderons les notions de la fonction d'audit interne, du cycle achat-fournisseur sans oublier de mettre en relief le lien qui pourrait exister entre ses deux notions.

1.1 La fonction d'audit interne

L'audit interne a connu des évolutions dans le temps, il ne se limite plus aujourd'hui à l'audit comptable et financier mais s'applique à toutes les fonctions de l'entreprise. Il est donc nécessaire de bien connaître la fonction d'audit interne pour connaître son apport à la bonne marche des fonctions de l'entreprise.

1.1.1 Définitions et Objectifs l'audit interne

Dans cette section il s'agira d'une part de définir l'audit interne et d'autre part de mentionner ses objectifs.

1.1.1.1 Définition de l'audit interne

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne et celles-ci sont fonctions des besoins, objectifs ou activités des structures et/ou des personnes impliquées. Elles évoluent aussi en fonction des périodes et circonstances.

Raymond Béthoux & al. (1986 : 66) Définissent l'audit interne comme « une fonction indépendante d'appréciation, mise en place dans une organisation et fonctionnant comme un service de l'organisation, pour examiner et évaluer ses activités. L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice de leurs responsabilités. A cette fin, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des consultations et informations concernant les activités examinées ».

La principale limite de cette définition est qu'elle occulte la notion du risque. Aussi, l'on serait tenté de croire que l'auditeur prend part au déroulement des activités des autres membres de l'entreprise.

Selon Renard J. (2002 : 59), « L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- ❖ apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- ❖ assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- ❖ garantir l'intégrité du patrimoine;

❖ juger de l'efficacité des systèmes d'information. »

A travers cette définition, l'on remarque que cette définition est fortement dominée par la conception financière de l'audit. En outre, elle confond le rôle de l'audit interne à celui du contrôle interne. Retenons que ce n'est pas l'audit interne qui garantit l'intégrité du patrimoine et assure la sécurité physique et comptable des opérations.

C'est le 29 juin 1999 que l'IIA ((Institute of Internal Auditors) donne une définition officielle de l'audit interne. Cette définition est la suivante «Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes ». www.theiia.org

Traduite de l'américain en français et approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI le 21 mars 2000, la définition devient : « L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

1.1.1.2 Objectifs de l'audit interne

L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer. Elle est une fonction indépendante au service de l'organisation, garant de l'examen et de l'évaluation de ses activités.

Selon SARDI (2002:82), « l'audit interne composante du système du contrôle interne a quatre objectifs essentiels :

- ❖ s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne ;
- ❖ veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- ❖ apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- ❖ informer régulièrement de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne ».

Selon RENARD (1998 :67), GERBIER (1994 :24), LEMANT (1995 :03), les objectifs essentiels de l'audit interne sont :

- ❖ d'apprécier l'ensemble du système de contrôle interne, afin d'en détecter rapidement les dysfonctionnements et de proposer des solutions au management ;
- ❖ d'aider les responsables de l'organisation à travers des conseils pour l'amélioration de leur niveau de contrôle et leur efficacité.

L'audit interne "apprécie", "porte un jugement" sur le contrôle interne afin de favoriser la maîtrise des activités par les managers, et fait des recommandations pour améliorer la performance de l'organisation.

Pour ne pas altérer l'efficacité de l'audit interne, les objectifs assignés au service d'audit interne doivent être clairement indiqués dans la charte de l'audit interne.

Ces objectifs doivent être mis à la disposition du service d'audit interne, mais aussi de l'ensemble des autres fonctions de l'organisation. La charte d'audit doit être conforme aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne adoptée par l'IIA.

1.1.2 Historique et missions de l'audit interne

Dans cette session il s'agira premièrement de faire l'historique de l'audit interne et ensuite donner ses missions.

1.1.2.1 Historique de l'audit interne

L'audit interne est une profession née aux États-Unis en 1930.

Au fil des années, le champ d'investigation de l'audit interne a été élargi. Du domaine purement financier, il s'est étendu à l'ensemble des grandes fonctions et opérations des organisations.

Pour promouvoir cette activité et en accroître la compétence professionnelle, technique et managériale des auditeurs internes, l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) a été créé en 1941 aux États-Unis.

En France, l'audit interne a été introduit dans les années 1960. L'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI) a été créé en 1965. Cet institut a pour but de promouvoir les compétences de ses membres et développer l'activité de l'audit interne.

La plupart des grandes organisations privées ou publiques sont aujourd'hui dotées d'une activité d'audit interne.

1.1.2.2 Missions de l'audit interne

Les missions assignées à la fonction d'audit interne peuvent être regroupées en deux(2) catégories, les missions d'assurance et les missions de conseil.

Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine lui-même la nature et l'étendue de ses missions d'assurance. Quant aux missions de conseil, elles sont généralement entreprises à la demande d'un client. Ainsi, leur nature et leur étendue font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elle comporte généralement deux intervenants : la personne ou le groupe prestataire de conseils en l'occurrence l'auditeur interne et la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés (clients).

Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne a l'obligation de faire preuve d'objectivité et doit se priver d'assumer une fonction de management.

L'audit interne est une fonction qui a pour mission principale l'évaluation du niveau de contrôle interne dans l'organisation. Ainsi d'autres types de mission peuvent être cités selon plusieurs auteurs.

Selon BARBIER (1999 :35), « le rôle de l'audit interne se décline par rapport au contrôle interne, il permet donc de détecter les points faibles de la chaîne d'excellence déjà définie, excellence garantie par la cohérence interne de chacun des maillons qui la constituent ainsi que par la cohérence entre ses maillons que sont la stratégie, les politiques, l'organisation, les systèmes, les procédures et leur application effective ».

La mission générale de l'audit interne consiste donc à vérifier si les objectifs du contrôle interne sont atteints. Le référentiel du COSO 2 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) distingue trois types d'objectifs de contrôle interne à savoir :

- ❖ les objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations) ;
- ❖ les objectifs de fiabilités des informations financières ;
- ❖ les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Aux regards de ces trois objectifs du contrôle interne, Elisabeth BERTIN (2007 :21), définit les missions suivantes pour l'auditeur interne : audit opérationnel, audit financier et l'audit de la stratégie.

La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et d'identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, et enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

La mission d'audit financier quant à elle, est orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers. Pour cela, l'auditeur interne doit en collaboration avec l'auditeur externe, vérifier si les procédures de contrôles interne comptables sont fiables, il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.

A ces deux premières missions, s'ajoute une mission d'audit de la stratégie. Il sera question pour l'auditeur, d'identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

1.1.3 Champs d'application, normes et code de déontologie de l'audit interne

L'audit interne est une activité normée, avec plusieurs champs d'applications et régit par un code de déontologie. Dans cette session il s'agira pour nous de mettre en relief ces différentes notions.

1.1.3.1 Champs d'application

Selon Kurt F, & al (2011 :1-4) « la fonction d'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant l'efficacité de ses processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ». Ces évaluations et améliorations amènent l'auditeur interne à intervenir dans toutes les entités, tous les processus et plus généralement tous les systèmes de management de l'entreprise, jusqu'aux processus stratégiques dès lors qu'ils sont en relation avec les risques qui menacent la réalisation des objectifs fixés par l'organisation.

Le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions. L'audit interne répond ainsi aux besoins de différentes parties prenantes : le conseil d'administration, le comité d'audit, la direction, le personnel et les tiers intéressés.

1.1.3.2 Les normes de l'audit interne

Les normes pour la pratique professionnelle décrivent la nature de l'audit interne et les caractéristiques des parties réalisant les activités d'audit interne. Elles proposent aussi des critères de qualité qui permettent d'évaluer la mission d'audit interne.

Les normes ont pour objet de :

- ❖ prescrire ce que doivent être les principes de base de la pratique de l'audit interne ;
- ❖ fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion des activités d'audit interne ;
- ❖ établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- ❖ favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations ;

Les normes sont des principes obligatoires constituées :

- ❖ de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ;
- ❖ d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Elles sont au nombre quatre (4) :

- ❖ norme 1000 : Missions, pouvoirs et responsabilités ;
- ❖ norme 1100 : Indépendance et objectivité ;
- ❖ norme 1200 : Compétence et conscience professionnelle ;
- ❖ norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Ce sont :

- ❖ norme 2000 : Gestion de l'audit interne ;
- ❖ norme 2100 : Nature du travail ;
- ❖ norme 2200 : Planification de la mission ;
- ❖ norme 2300 : Accomplissement de la mission ;
- ❖ norme 2400 : Communication des résultats ;
- ❖ norme 2500 : Surveillance des actions de progrès ;
- ❖ norme 2600 : Acceptation des risques par la direction générale.

Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables aux activités d'assurance ou de conseil.

1.1.3.3 Le code de déontologie

Le code de déontologie est élaboré par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA). Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Il inclut deux composantes essentielles que sont :

- ❖ des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- ❖ des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

Le code de déontologie de l'Institut International des Auditeurs Internes (IIA) dispose de quatre (4) principes fondamentaux que sont :

- ❖ intégrité : l'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement ;
- ❖ objectivité : les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
- ❖ confidentialité : les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire ;
- compétence : les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

1.1.4 Moyens et notions voisines de l'audit interne

Il s'agira de voir premièrement les moyens de l'audit interne et en seconde position ses notions voisines.

1.1.4.1 Moyens de l'audit interne

Les moyens de l'audit interne sont divers. Nous avons :

➤ Le manuel d'audit

Le manuel d'audit interne est élaboré pour servir de guide aux auditeurs internes dans l'exécution des missions d'audit. Tout en formalisant les procédures d'audit, Il vise également à sensibiliser les audités sur la démarche de l'auditeur et les résultats attendus d'une mission d'audit interne afin de faciliter la collaboration. Un manuel d'audit interne apporte des réponses aux questions clés que l'auditeur se pose lors de la conduite de ses missions.

Le manuel doit être considéré comme un instrument flexible pouvant être mis à jour au fil de l'évolution.

➤ La cartographie des risques

La cartographie des risques est l'instrument le plus pertinent permettant de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. C'est un outil précieux pour tous ceux qui participent au processus de management des risques : Comité d'audit, Direction Générale, auditeurs et contrôleurs internes et naturellement les responsables des risques. La cartographie des risques est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution, au contrôle ou au transfert des risques.

L'implantation de la cartographie passe par la rencontre avec les principaux responsables en vue d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques de l'organisation. La démarche peut être subdivisée en quatre grandes parties :

- ❖ répertorier les processus ;
- ❖ identifier les risques associés ;
- ❖ évaluer les risques ;
- ❖ réaliser la cartographie de manière graphique.

Les objectifs de la réalisation d'une cartographie des risques, sans être limitatifs, sont les suivants :

- ❖ identifier l'ensemble des risques selon leurs impacts et leurs occurrences sur les objectifs stratégiques de l'organisation ;
- ❖ mesurer l'importance de ces risques afin de définir de possibles plans d'actions pour les réduire ou les contrôler ;
- ❖ élaborer une représentation des risques en fonction de leur impact pour l'organisation ;
- ❖ donner l'impulsion à un processus de gestion des risques organisé ;

- ❖ favoriser l'élaboration du plan d'audit interne ;
- ❖ améliorer la communication autour des risques de l'organisation.

La cartographie doit être actualisée régulièrement afin de rester utile et valable pour l'organisation.

➤ Le plan d'audit

Les missions d'audit interne font l'objet d'une programmation préalable communiquée à la Direction Générale ou au Conseil d'Administration. Cette programmation est basée sur les risques identifiés et évalués. En fonction de cette évaluation, les risques seront hiérarchisés en trois catégories, à savoir :

- ❖ risques élevés ;
- ❖ risques moyens ;
- ❖ risques faibles.

Les moyens de l'audit interne étant limités, la couverture de l'ensemble des risques ne peut être totale. Ainsi, la finalité du plan est l'utilisation au mieux des moyens disponibles en prévoyant des missions là où les risques sont les plus lourds de conséquences et ont le plus de chances de se produire. La planification apparaît donc comme un élément fondamental dans la gestion et la réussite d'un service d'audit interne.

Les plans d'audit peuvent être annuels ou pluriannuels.

➤ Le Dossier d'audit

Le dossier d'audit est une compilation de documents de natures différentes relative à une mission d'audit. Les documents de travail qui figurent dans le dossier d'audit doivent être les plus indispensables à la preuve et/ou à la compréhension. A titre d'exemple, il peut contenir les papiers de travail, les rapports jugés utiles à la conservation, les feuilles d'interviews, les comptes rendus d'entretien et de réunions, les états de rapprochement, les tableaux (risques, de calcul, ...), procédures et textes importants, organigrammes, le rapport complet de la mission et souvent les rapports antérieurs. Tout comme son contenu, son organisation ne dépend pas d'une norme universelle, chaque organisation ou structure d'audit interne dispose de son organisation particulière. Cependant, c'est à la structure en charge de l'audit interne qui doit mettre en place une norme interne de classement.

➤ Le papier de travail

Le papier de travail est l'outil principal de travail de l'auditeur, c'est un support obligatoire sur lequel, tous les constats doivent être écrits lors des investigations. Rien ne doit être retenu dans la mémoire car l'auditeur est celui qui note tout. Les interviews doivent être consignées sur un

papier approprié. Aussi, tous les papiers de travail sont à référencer. Chaque papier de travail doit avoir un numéro de référence qui doit être croisé avec les documents correspondants du dossier d'audit, c'est le « cross référencement ». En outre, le papier de travail doit obligatoirement comporter les indications suivantes :

- ❖ nom de l'organisation ;
- ❖ désignation de la structure auditée (Département, Direction ou Service) ;
- ❖ nom et prénoms de l'auditeur ;
- ❖ nom et prénoms du superviseur ;
- ❖ date.

Enfin, le papier de travail ne doit pas être une feuille quelconque, il doit obligatoirement être un document pré-imprimé et sa tenue doit faire l'objet d'une normalisation de la part de la structure responsable de l'audit interne.

- Le manuel de procédures

La norme 2040 relative aux règles et procédures stipule : «Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne ». En effet, la structure d'audit interne doit avoir ses propres procédures et règles de fonctionnement qui doivent prendre en compte la préparation, la réalisation et la finalisation des missions. Même l'organisation et la tenue des réunions doivent faire l'objet de procédure. La responsabilité de la rédaction et du respect de ces procédures en incombe au responsable de l'Audit.

Ces procédures doivent dire Qui fait Quoi ? Comment ? Quand ? Où ? Avec Qui et Quoi ? Et Pourquoi ?

1.1.4.2 Notions voisines de l'audit interne

Il existe plusieurs notions qui s'apparentent à celle de l'audit interne.

- Audit interne et audit externe

On peut distinguer entre deux grands types d'audit, à savoir, l'audit interne et l'audit externe qui connaissent une discrimination entre les deux phénomènes au niveau de leurs statuts, bénéficiaires, objectifs, champ d'application et périodicité. Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble de ces différences :

Tableau 1: Audit interne et Audit externe

	Audit interne	Audit externe
Statut	Une personne ou un service dans l'entreprise.	Prestation de service juridiquement indépendant.
Bénéficiaires	Direction Générale, chef de division ou de service et autres responsables.	Conseil d'administration actionnaire, clients, tiers.
Objectifs	Vérification des dispositifs du contrôle interne.	Certification, recommandation et évaluation du contrôle interne de l'activité comptable et financière.
Champs d'application	L'entreprise et son système	Les états comptables et financiers et le système d'information (vérification à la source)
Périodicité	Régulier dans le temps, mission continue dans le temps tout en long de l'année & avec planification préalable et validation de la D.G.	En fin d'année, trimestriellement (saisonnier)
Conclusions	Consultations approfondies. Dès qu'il existe un potentiel de dysfonctionnement, pour identifier les causes et définir qu'il y'a lieu de mener.	Constatations succinctes : Examen des circuits clés et des risques significatifs pour dresser des constats et informer.

Source : IFACI

En définitif, quelle que soit la différence qui peut exister entre ces deux types d'audit, ils peuvent se compléter et collaborer entre eux afin d'avoir une bonne appréciation de l'entité auditée au service de tous les intéressés.

En effet, l'auditeur externe manque souvent de connaissances et d'informations sur l'entreprise, ce qui rend sa coopération avec l'auditeur interne essentielle pour l'accomplissement de sa mission.

A ce niveau, l'auditeur externe peut confirmer les constatations avancées par l'audit interne et confirmer même ses argumentations.

On peut conclure que, d'une part, l'audit interne est un appoint de l'audit externe à travers l'utilisation de ses résultats pour mener à bien leurs propres travaux, et d'autres parts, l'audit externe est un complément de l'audit interne dans la mesure où il confirme son travail déjà effectué.

➤ Audit interne et contrôle interne

Tableau 2: Audit interne et contrôle interne

	Audit interne	Contrôle interne
Périodicité	missions ponctuelles mais régulières	permanent préventif ou détectif
Acteurs	cellule audit interne	toutes personnes de l'organisation
Domaines	Evaluation du respect des procédures et du management des risques dans une optique d'amélioration	toutes activités
Conséquences	Diagnostique, recommandations	détection ou prévention des irrégularités

Source : IFACI

➤ Audit interne et contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un dispositif permettant d'alimenter et d'objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux d'une organisation et d'en assurer le pilotage. Il fait partie des activités opérationnelles. Les principales différences entre Audit Interne et contrôle de gestion sont les suivantes:

Tableau 3: Audit interne et contrôle de gestion

	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectifs	Il vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic du contrôle interne.	Il s'intéresse d'avantage à l'information
Périodicité	Il est planifié en début d'année	Il est lié à la périodicité des reportings.
Champ d'application	Il vise les problèmes rencontrés en pratiques à leurs causes et conséquences.	Il prend en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable.
Méthode	Il découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs.	Il élabore les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites.

Source : IFACI

➤ L'audit interne et le risque management

Les risques sont des événements futurs incertains qui pourraient influencer l'atteinte des stratégies de l'entreprise, ses objectifs opérationnels, financiers et de conformités. Les risques sont une partie inévitable du processus d'affaires, mais la bonne gestion des risques protège l'organisation contre les pertes évitables. La gestion des risques est donc le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques.

Tableau 4: Audit interne et risque management

	Audit interne	Risk management
Risque visés	Risque de dysfonctionnements, transgressions des règles, désordres et inefficacité.	Risques purs, aléatoires accidents : sans espérance de gain.
Traitement de ces risques	Identification, démonstration, recommandation.	Identification, résolution.
Référentiel	Contrôle interne, pratiques d'organisation, communément adoptées.	Cout/bénéfices : les probabilités et la gravité des risques.
Degré	2 ^{ème} : s'assurer que les responsables maîtrisent leurs risques spéculatifs.	1 ^{er} : Détecte et traite les risques purs.

Source : IFACI

1.2 Le cycle achat-fournisseur

Dans cette 2^{ème} session, nous allons définir quelques notions concernant le processus achat, ses fonctions et les différents processus d'achat.

1.1.1 Définition et Objectif du processus achat

Il existe divers définitions et objectifs du processus achat.

1.2.1.1 Définition du processus achat³

Le processus achat est la somme des opérations qui consistent à approvisionner l'entreprise en biens et services utiles à son activité. Le processus achat concerne par les étapes depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs (Barry, 2009 :17). L'achat ne commence pas au moment du choix du fournisseur et ne se termine pas au moment de la

négociation des prix (Makki&al, 2008 :105), mais l'achat est la phase se déroulant depuis l'expression des besoins jusqu'à la signature du contrat (Blanchard, 1999 :12).

Il est alors confié à l'acheteur une mission prépondérante qui soutien toute l'activité de l'organisation comme on le voit dans le tableau ci -dessous:

Tableau 5: Mission de l'acheteur

Mission principale	Tâches principales afférentes
S'informer en interne et en externe	Connaissance des besoins passés, présents et futurs Connaissance des marchés fournisseurs, Pratique de la veille technologique et commerciale.
Informier et conseiller en interne	Apport permanent de ses connaissances aux autres fonctions de l'entreprise, Mise à disposition de ses bases de données aux différents, demandeur.
Consulter les fournisseurs	Traiter les demandes d'achats, Gestion des appels d'offres, Comparaison des offres.
Négocier et contracter avec les fournisseurs	Négocier avec les fournisseurs et les prestataires, Rédaction des commandes et des contrats, Suivi de l'exécution des commandes et des contrats, Règlement des litiges.
Evaluer	Homologation des nouveaux fournisseurs, Evaluation de la performance des fournisseurs.

Source : Patrick Caverivière (2007,25)

Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités demandées dans les délais préconisés, dans les meilleurs conditions de sécurité ; « une fois terminée, la phase achat comprend l'appel d'offres, la négociation, le choix de fournisseurs et la signature du contrat, il faut que le fournisseur livre le ou les biens et exécute les prestations annexes commandées » (Gilles &Blanchard ; 1999 :3).

La fonction achat est donc au sein d'une entreprise celle qui a pour mission de satisfaire les besoins d'exploitations, traduits par les biens et services.

1.2.1.2 Objectifs du cycle achat-fournisseur

L'objectif de la procédure est de fournir les matières et les services dont l'entreprise a besoin pour son fonctionnement dans de bonnes conditions.

1.2.2 Fonctions du cycle achats -fournisseur et Importance des achats dans l'entreprise

IL s'agira de décrire premièrement les différentes fonctions du cycle achat et ensuite mettre en relief l'importance des achats dans l'entreprise.

1.2.2.1 Fonctions du cycle achat-fournisseur

Nous entendons par fonctions du cycle achat, les fonctions opérationnelles et les fonctions comptables.

❖ Les fonctions opérationnelles

Les fonctions opérationnelles du cycle achat sont : la budgétisation, l'expression interne des besoins, la sélection des fournisseurs, commande et relance des fournisseurs et la réception des articles.

➤ La budgétisation

La fonction regroupe toutes les opérations liées à la prévision des dépenses et leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés.

Elle est traditionnellement exercée par le service de contrôle de gestion ou à défaut la Direction financière.

➤ L'expression interne des besoins

Elle est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leur besoin en biens divers matières et fournitures. Cette expression est matérialisée généralement par une demande d'achat ou une demande d'approvisionnement. Cette dernière qui doit être établie en nombre suffisant d'exemplaires, a pour intérêt de permettre un bon suivi et une réaction rapide du service demandeur à la direction de l'approvisionnement.

➤ La sélection des fournisseurs

Cette fonction regroupe toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs. Cette fonction est généralement exercée conjointement par le service des achats et la Direction Générale de la société. Elle implique même des organes de contrôle externe associés à la procédure d'appel et à la sélection des fournisseurs. Pour obtenir l'assurance que les approvisionnements sont effectués auprès des fournisseurs pratiquant les meilleures conditions

de prix, de qualité et de délai de livraison, et éventuellement de service après-vente, il est nécessaire qu'une consultation régulière des fournisseurs soit faite et que, dans la mesure du possible, soit tenue une banque de données relatives aux produits les plus importants et à leurs fournisseurs les plus compétitifs.

➤ La commande -relance des fournisseurs

Elle regroupe l'ensemble des opérations liées à l'émission des bons ou lettre de commande et celle liées au suivi des commandes par des procédures de relance des fournisseurs. Elle est exercée par principe par le service des achats (ou service des approvisionnements).

➤ La réception des articles livrés

Cette fonction est 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 comme c'est le cas dans les entreprises du secteur public par une commission de réception.

❖ Les fonctions Comptables

Le traitement comptable des opérations d'achat est particulièrement important. Les déficiences dans les procédures se traduisent en effet presque automatiquement par une altération de la situation financière et des résultats, du fait :

- de la non-constatation des dettes certaines ou même probables ;
- du non enregistrement des charges supportées ou encourues.

Les procédures comptables s'exercent sur la base de la facture qui constitue un document important à plus d'un titre :

- il permet de transcrire de façon comptable l'opération d'entrée dans le patrimoine de l'entreprise des ressources d'exploitation et l'accumulation des charges diverses nécessitées par son fonctionnement ;
- il permet de connaître le montant des dettes contractées auprès des fournisseurs, à un niveau global et pour chaque fournisseur pris individuellement.

Son contrôle rigoureux et sa comptabilisation rapide et correcte par les services comptables constituent donc des préalables importants pour une bonne connaissance de la situation patrimoniale, des niveaux de charges et des dettes à l'égard des fournisseurs.

Les principales fonctions traduisant ces procédures comptables sont les suivantes : la fonction réception et contrôle des factures d'achat, suivi des comptes fournisseurs, le contrôle des niveaux des charges et la fonction règlement des factures.

➤ La réception et contrôle des factures d'achat

Cette fonction regroupe toutes les tâches de réception et de vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bon de commande) et de la livraison (bon de réception), ou, en cas de prestations de services, aux éléments de contrats passés avec les prestataires de services. 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.

➤ Le suivi des comptes fournisseurs

Cette fonction consiste à :

- analyser régulièrement les comptes individuels des fournisseurs, afin d'en maîtriser les soldes ;
- régulariser systématiquement les soldes en cas d'anomalies (erreurs d'imputation de compte à compte, omission de comptabilisation de factures d'achats) ;
- préparer l'échéancier des fournisseurs du mois, en vue de donner aux services payeurs les éléments leur permettant d'assurer un règlement correct des fournisseurs.

La fonction de suivi et d'analyse des comptes des fournisseurs doit être naturellement exercée par les comptables qui enregistrent les opérations d'achat.

➤ Le contrôle des niveaux de charges

Elle est généralement exercée par un responsable de haut niveau (chef des services comptables ou directeur financier) et doit permettre la détection des anomalies significatives (double comptabilisation ou omission dans les comptabilisations des charges). Aussi elle s'occupe du déclenchement des travaux d'investigation avant l'arrêté des comptes.

Elle implique une surveillance des niveaux de certaines charges et leurs rapprochements périodiques par rapport, soit à des prévisions, soit aux engagements de l'exercice précédent à la même période pour en expliquer les variations ou rechercher les causes des écarts inexplicables.

➤ Le règlement des factures des fournisseurs

Elle comprend toutes les tâches :

- de préparation des factures des fournisseurs admises au règlement ;
- d'établissement des instruments de règlement (chèques, ordre de virement, pièces de caisse) ;
- de la mise à la disposition du fournisseur de ces instruments de paiement ;
- de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes individuels des fournisseurs concernés.

Cette fonction est généralement exercée par le comptable (ou la section comptable) chargé de la tenue des comptes des fournisseurs et le comptable (ou la section comptable) chargé de la trésorerie.

1.2.2.2 Importance des achats dans l'entreprise

Les achats dans l'entreprise sont d'une grande importance et est fonction de divers facteurs.

❖ Importance de la transversalité du processus pour l'entreprise

De nos jours le dynamisme du marché oblige les entreprises à adopter un système intégré où toutes les activités interagissent entre elles. de cette façon la procédure d'achat est aujourd'hui vue de manière transversale et n'est pas limitée par des barrières organisationnelles afin d'être un réel atout pour l'entreprise. Les processus impactés par les procédures d'achats sont les suivants : processus stratégique, procédures de contrôle budgétaire, processus trésorerie, processus de stocks.

Une mauvaise pratique du cycle achat pourrait affecter l'entreprise, compte tenu de l'importance de tous ces processus.

❖ Importance selon la taille et l'activité de l'entreprise

Il est évident que l'importance des achats varie selon la taille et l'activité de l'entreprise. Les opérations de la procédure d'achat d'une grande entreprise ne sont certainement pas mesurables à celles d'une petite entreprise. Il en est de même entre une entreprise commerciale, une entreprise industrielle et une entreprise de prestation de service. C'est ainsi que Roger PERRONTIN (2007 : 54) nous a donné la classification suivante des achats:

N°	Famille	Exemples de quelques segments
1	Frais généraux	Voyages - reprographie- fournitures de bureau -prestations informatiques
2	Consommables	Petites - fournitures industrielles outillage - lubrifiants
3	Fournitures industrielles et équipements	Fournitures de tuyauterie pompes vannes
4	Prestations de services industrielles	Sous-traitance électrique - mécanique et chaudronnerie - prestations bâtiment et génie civil - traitement des déchets
5	Energie	Electricité - gaz nature
6	Matières premières	Quartz -calcaire étain - fer blanc
7	Transport	Transport routier - transport maritime
8	Sous-traitance de fabrication	Sous-traitance de capacité - sous-traitance de compétences

Tableau 6: Classification de l'achat

Source : Roger PERRONTIN (2007 : 54)

❖ Importance par les actifs générés

Les actifs générés par le processus « achats » et enregistrés aux deux postes du bilan que sont les stocks et l'immobilisation sont d'un poids relativement considérable dans le patrimoine de l'entreprise. Le processus achat est étroitement lié à la gestion des stocks. Une mauvaise gestion du processus achats peut donc engendrer des ruptures de stocks ou des stocks inutiles. De fait, une bonne collaboration entre le responsable achat et le gestionnaire de stocks est indispensable pour la bonne marche des activités de l'entreprise.

❖ Importance dans la rentabilité de l'entreprise

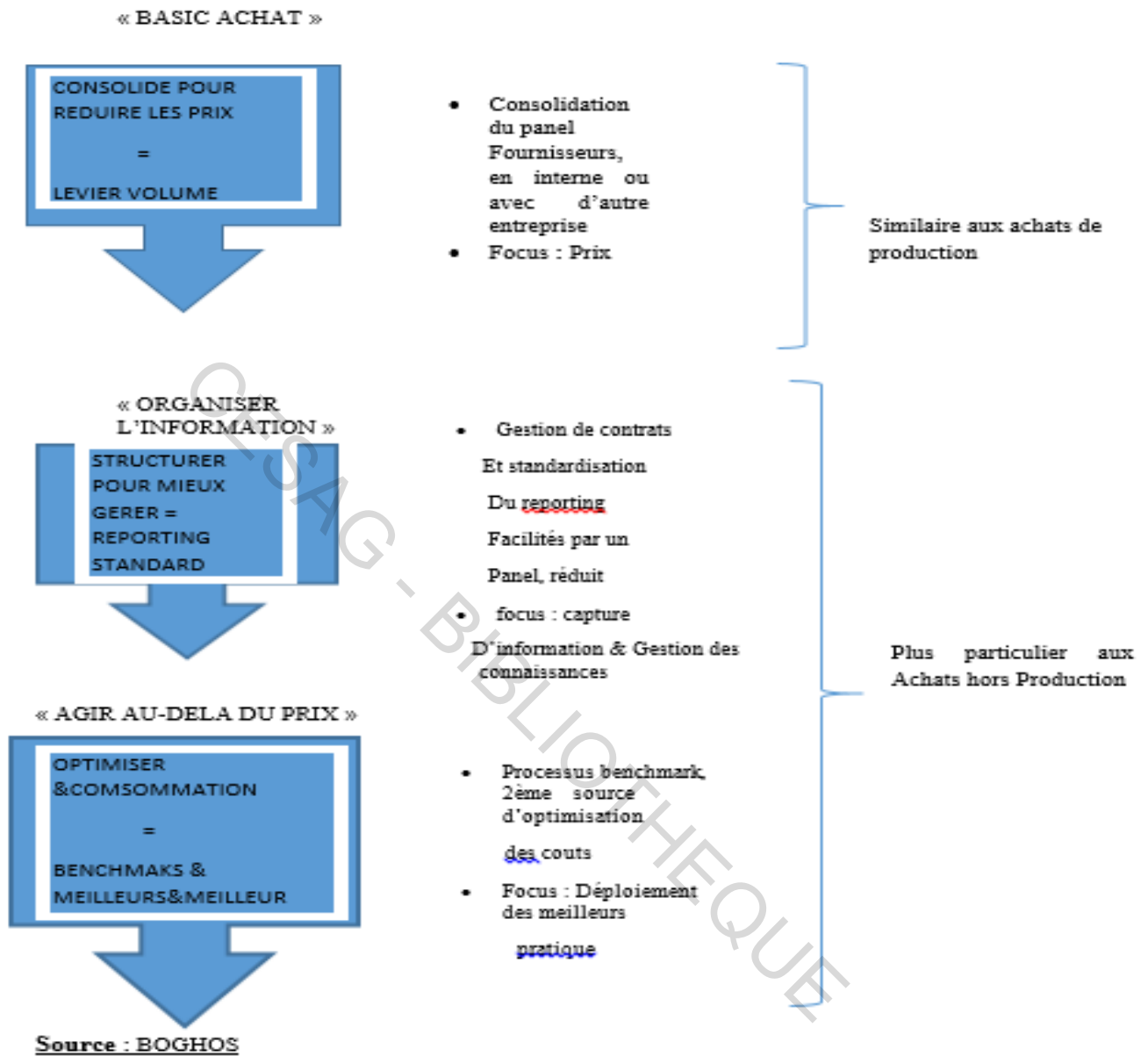
Selon bouvier (1990 :23) « les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier : *Il suffit de mieux acheter ...* »

Ainsi donc un bon achat se matérialisant par la diminution du cout d'acquisition entraine une augmentation du résultat. Mais comment s'effectue cette diminution de couts ? Par quels mécanismes y parvient-on ?

BOGHOS (2012 :24) présente une démarche qui répond à ces préoccupation et résumée dans la figure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1: Démarche de la stratégie achat hors production



1.2.3 Les phases du processus achat et les méthodes d'achats.

Nous allons voir en premier lieu les phases du processus achats et en seconde position les méthodes d'achats.

1.2.3.1 les phases du processus achat

Selon Blanchard (1999 :12), l'achat est la phase se déroulant depuis l'expression du besoin jusqu'à la signature du contrat. Cependant pour Barry (2009 :17), « le processus achat concerne les étapes depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs ».

Le processus achat peut se composer en six phases sectorielles : la définition du besoin, la recherche de fournisseurs, le lancement d'appel d'offres, l'analyse des offres, la négociation et contractualisation. Chacune de ces phases doit être analysée avec rigueur et de manière méthodologique. Tout au long du processus l'acheteur se doit de suivre et gérer de façon efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les risques éventuels.

❖ La définition du besoin

Cette première phase revient à définir les produit ou services que l'on veut acheter, en adéquation avec les besoins de l'entreprise. L'expression du besoin de fait par les services demandeur, approuvés par des personnes habilitées préalablement désignées par la direction dans un support appelé demande d'achat. Selon Bruel (1998 :116), « la demande d'achat permet un bon suivi et une rédaction rapide du service demandeur en direction du service achat ». la rédaction d'un cahier des charges permet de spécifier les attendes vis –à-vis de ce produit ou de ce service. Plus les termes du cahier de charges sont précis et couvrent tous les problèmes susceptibles de se poser, plus les risques sont couverts.

❖ La recherche de fournisseurs

A cette étape du processus achat deux hypothèses sont possibles. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre au besoin font déjà partie du « panel » de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont connus, évalués et les risques sont maitrisés. Dans la seconde hypothèse, le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs.

Selon Blanchard & al (1999 :64), « la présélection des fournisseurs est une pré-consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs potentiels du marché et d'autre part, de limiter le nombre de fournisseurs auquel le dossier de consultation sera envoyé ». Pour Bouvier (1990 :49), « il est préférable que les entreprises achètent auprès des fournisseurs qu'elles ont déjà homologués. Ainsi toute sélection de fournisseurs menée de manière rigoureuse devra aboutir à une liste de fournisseurs choisis sous la qualité de leur prestation et suffisamment diversifiés pour que la concurrence puisse jouer au maximum ».

Mais Caverivière (2007 :56-58), suggère de faire non seulement appel aux fournisseurs dont les performances sont déjà connues et évaluées et avec lesquels l'acheteur a un volant régulier d'activité mais également de solliciter d'autres entreprises afin de mettre en œuvre une réelle concurrence.

❖ L'appel d'offres

L'Appel d'offres est la procédure par laquelle une Autorité contractante attribue le marché sans négociation, après Appel à la concurrence, au candidat qui remet l'offre conforme évaluée la moins-disant, sur la base de critères quantifiés en termes monétaires préalablement portés à la connaissance des candidats, et qui réunit les critères de qualification également mentionnés dans le dossier d'appel à la concurrence.

Un appel d'offres est une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffré en réponse à la formulation détaillée (cahier des charges) de son besoins (produit ou service).

Selon Pierre Pelouzet (2010) l'appel d'offres peut aussi être lancé via une solution de sourcing.

Le Sourcing est un module de gestion qui vise à réduire le cout général des achats .il s'effectue via internet et nécessite très peu d'investissements financiers.

❖ L'analyse des offres

Une fois les réponses des fournisseurs reçues et validées, l'acheteur procède à l'analyse multicritères des offres reçues pour aboutir à une Short List.

Selon Pierre Pelouzet (2010) l'analyse des offres se déroule généralement en deux temps :

- une première étape de présélection s'effectue sur la base de critères ayant un caractère éliminatoire. Il peut s'agir d'une compétence technique particulière, des équipements industriels spécifiques, la localisation géographique, etc. Les fournisseurs ayant franchi la première étape proposent des solutions a priori conformes au cahier des charges.
- la seconde étape consiste à faire une analyse multicritère des offres restantes, afin de faire un choix final non seulement en interne au aussi vis-à-vis des fournisseurs non retenus pour qu'ils soient plus compétitifs à l'avenir.

❖ Négociation et contractualisation

La préparation de la négociation peut se dérouler en trois phases : recueillir des informations sur le fournisseur, préparer techniquement le dossier et élaborer une stratégie de négociation. Après la négociation suit la contractualisation qui consiste à établir un contrat d'achat ou bon de commande entre l'entreprise et le fournisseur. la passation de la commande est l'acte par lequel l'entreprise s'engage à acheter un produit, un service ou faire des travaux, AZAIS-VELY (1998 :99).

La contractualisation est le résultat de la négociation et intervient après le choix final du fournisseur. la signature du contrat ne peut intervenir qu'après acceptation du contenu par les deux parties. Elle traduit leur engagement à respecter toutes les clauses du contrat.

1.2.3.2 Les méthodes d'achats

Il existe divers méthode d'achat. Nous avons les achats par appel d'offres, les achats par DRP et les achats par commande.

1.2.3.2.1 Méthode d'achat par appel d'offre

L'appel d'offres est l'un des outils principaux de l'acheteur, il lui permet de mettre en concurrence les fournisseurs pressentis dans une relative équité de traitement (Blanchard&1999 :63).

Selon Clément (2008 :115-116), l'appel d'offres est une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrés en réponse à la formulation (cahier des charges) et de son besoin (produit ou service).

❖ Objectif de l'appel d'offres

Selon Becour (1996 :126) et caverivière (2007 :55), l'appel d'offres a pour objectif d'obtenir les biens et/ou services à des conditions compétitives d'achat et en conséquence de diminuer toutes les charges y afférentes. Pour Bouvier (1990 :83), le but de l'appel d'offre est d'obtenir le meilleur prix grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace.

Prévu par le code des marchés publics, l'appel d'offres a pour but d'organiser la concurrence entre les entreprises afin d'attribuer le marché à celle qui propose le meilleur rapport qualité-prix ou qui présente les plus sérieuses garanties de résultat. Cette procédure est obligatoire pour

toute commande supérieure à certain seuil et a pour objectifs de garantir le libre accès à la commande public, rechercher l'optimisation de la dépense publique, procéder à l'acquisition de biens et services dans les meilleurs conditions (de prix, de qualité et de délais), de garantir l'égalité de traitement entre les fournisseurs.

❖ Les intérêts de l'appel d'offres

L'achat par appel d'offre est une technique d'achat qui présente un intérêt capital dans l'entreprise, car permettant à l'entreprise de sélectionner le fournisseur offrant les meilleures propositions tant au niveau technique que financier. Le tableau ci-dessous représente l'importance de la mise en concurrence.

Tableau 7: Mise en concurrence des fournisseurs

Mise en concurrence	
Objectif	Créer les conditions d'une réelle compétition entre les fournisseurs en intégrant des nouveaux lors des appels d'offres.
Actions à mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance du marché. • Sourcing (recherche et identification de nouveaux fournisseurs). • Homologation des nouveaux fournisseurs après sélection. • Comparaison objective et méthodique des offres.
Résultats attendus	Sélection des fournisseurs les plus performants. Obtention de baisse des prix d'achat. Adéquation optimum entre les besoins et les marchés.

Source : Caverivière (2007 :34)

❖ Typologie des appels d'offres

Il existe principalement deux grands types d'appel d'offre : l'appel d'offres ouvert et l'appel d'offre restreint selon (Caverivière ; 2007 :34). Si Caverivière se limite à ces deux catégories d'appel d'offres, ce n'est pas le cas chez d'autres auteurs.

Cova & al (1997 :158) et becour (1996 :128) vont plus loin en identifiant cinq types d'appel d'offres qui sont :les appels d'offres ouvert au meilleur prix ,les appels d'offres ouvert au mieux disant ,les appels d'offres ouvert au meilleur prix ,les appels d'offres restreint au mieux disant ,les appels d'offres restreint au meilleur prix ,les appels d'offres restreint au mieux disant et les appels d'offres négocié avec mise en concurrence.

- Appel d'offres ouvert

C'est une procédure dans laquelle tout candidat ayant retiré un dossier de consultation peut se porter candidat et remettre une offre (code des marchés publics du Sénégal, 2014, article 60). En effet, il n'est pas possible de modifier son offre une fois que son dossier de candidature est déposé. De son côté, l'organisme public n'a pas la possibilité de procéder à une négociation avec les soumissionnaires. Il peut uniquement demander des précisions techniques, sans que le candidat puisse modifier son offre. Les appels d'offres ouverts sont classés en ces deux groupes :

- Appel d'offres ouvert au mieux disant

Il suit les mêmes étapes que le premier, à la seule différence que la comparaison des offres se fait ici en se basant sur le rapport des critères qualité et prix. Cette forme d'AO s'applique couramment dans les achats de l'administration publique.

- Appel d'offres ouvert au meilleur prix

C'est un appel d'offres pendant lequel l'acheteur fait le plus de publicité possibles. Dès lors, chaque fournisseur intéressé propose une offre fermée. Lors du dépouillement des offres, le choix du fournisseur ne s'effectue que sur le seul critère du meilleur prix. Il dit que l'application de ce type d'AO est aujourd'hui insignifiante dans les achats publics et n'existe presque plus pour les achats des entreprises privées.

- Appel d'offre restreint

C'est la procédure appliquée lorsque seuls certains candidats après sélection dans les conditions prévues au code des marchés publics, sont autorisés à déposer une offre (Code des marchés publics du Sénégal, 2014, article 60). Le recours à la procédure d'Appel d'offres restreint se justifie lorsque les besoins d'une commande à satisfaire relèvent de travaux, de fournitures ou de prestations spécialisés ou requérant une technique particulière, ou auxquels peu de candidats sont capables de répondre. L'autorité contractante, le maître d'ouvrage délégué ou le maître d'œuvre s'il existe, établit alors la liste des candidats pressentis pour répondre à cette commande. Les offres scindées en ces trois (03) groupes suivant :

- Appel d'offre restreint au meilleur prix

Contrairement aux formes précédentes, celle-ci commence par un appel à candidatures aux fournisseurs. Ensuite, chaque fournisseur intéressé par cet appel déposera son dossier de candidature suivant lequel la présélection sera effectuée. L'acheteur procédera au premier dépouillement sur la base des critères telles que la situation financière, la capacité technique du

fournisseur. Il adressera l'AO aux fournisseurs ayant leur non sur cette liste obtenue. Ceux-ci déposeront leurs offres et le choix de la meilleure offre se fera suivant le critère meilleur prix.

- Appel d'offres retreint au mieux disant

Ce type d'AO débute comme l'appel d'offre restreint au moins disant. Et ensuite, le choix s'effectue sur le rapport des critères qualité prix.

- Appel d'offres négocié avec mise en concurrence

Il est aussi appelé AO fermé et est très utilisé dans les achats des entreprises privées ainsi que pour ceux des structures publiques. On dit que les conditions normales, il ne doit pas concerner que les achats de biens et services spécifiques. Dans ce type d'achat d'offres, l'acheteur établit une liste des fournisseurs en interne de l'entreprise sur la base des critères de choix non publiés. Ensuite, il adresse l'avis d'AO aux fournisseurs retenus. Ainsi, il procède à l'analyse des offres reçues sur l'ensemble des critères proches du rapport qualité/prix. Dès lors, il retiendra en général trois fournisseurs de bien et/ou services pour entamer la phase de négociation sur les différents points de l'offre. L'objectif de l'acheteur dans cette phase est d'arriver à un choix optimal.

❖ Les étapes du processus d'appel d'offres

L'appel d'offres est devenu en quelques années une pratique courante de tous les processus d'achat dans le monde. Il traduit le poids des directions des achats et l'intensité de la concurrence. La finalité du processus est permettre le choix, au meilleur coût et dans le respect de la législation, du fournisseur dont l'offre est la plus adaptée aux besoins explicites de l'entreprise. Le tableau ci-après résume la proposition de plusieurs auteurs sur les différentes étapes du processus d'appel d'offres.

Tableau 8: Etapes du processus d'appel d'offre

Auteurs \ Etapes	Petit (2008 :168-183)	Caverivière (2007 :55)	Perrotin (2007 :123)	Blanchard & al (1999 :64-101)
Présélection des Fournisseurs	X	X	X	X
Préparation du DAO	X	X		X
Envoi des dossiers d'appel d'offres et publication de l'avis d'appels d'offres		X		X
Dépouillement des offres et attribution du marché	x	X	X	X

Source : Petit (2008 :168-183), Caverivière (2007 :55), Pérotin (2007 :123), Blanchard & al (1999 :64-101).

D'après ce tableau de synthèse on retient cinq étapes du processus d'appel d'offres à savoir :

- ❖ Recherche et présélection des fournisseurs ;
- ❖ préparation du DAO ;
- ❖ l'envoi ou publication de l'avis d'appel d'offre ;
- ❖ la réception, contrôle et conservation des offres ;
- ❖ le dépouillement et attribution du marché.

- Présélection des fournisseurs

Selon petit (2008 :20), la présélection consiste à qualifier des fournisseurs à partir des critères globaux les rendant aptes à être consulter formellement par la suite. Ce procédé à l'avantage d'une part, de consulter tout fournisseur potentiel et d'autre part de limiter le nombre de candidats (Blanchard & al, 1999 :63-64). Il est utilisé dans le cadre de l'appel d'offres restreint au mieux disant ou au meilleur prix. Il est utilisé dans le cadre de l'appel d'offres restreint au mieux disant ou au meilleur prix. Il s'agit de consulter les fournisseurs inscrits sur le panel des fournisseurs. Caverivière (2007 :56-58) suggère, de faire non seulement appel aux fournisseurs dont les performances sont déjà connues et évaluées et avec lesquels l'acheteur a un volant

régulier d'activités mais également de solliciter d'autres entreprises afin de mettre en œuvre une réelle mise en concurrence. L'objectif de présélection est selon lui, de repérer dans le panel fournisseurs et prestataires ce qui paraissent les mieux à même de répondre aux critères pré requis

Pour Blanchard & al (1999 :64), la présélection est une pré-consultation qui n'est rien d'autre qu'un appel d'offre dans lequel on demande des réponses limitées, essentiellement orientées sur les références des consultés. Ils affirment aussi qu'elle est rarement utilisée par les acheteurs. Elle est utilisée dans les entreprises pour les achats qui présentent les cas d'extrême urgence, car elle permet de gagner en temps.

- Préparation du DAO

Le dossier d'appel d'offre définit les éléments sur la base desquels seront appréciées les offres des fournisseurs. L'acheteur doit élaborer le dossier d'appel d'offres en tenant compte des spécifications exprimées par le demandeur (Caverivière, 2007 :59).

- L'envoi et publication de l'avis d'appel d'offres

Pour cette étape, l'acheteur utilise le site internet de l'organisation pour informer les candidats sur le dossier d'appel d'offre ou sollicite les quotidiens de grande diffusion. Selon Caverivière (2007 :64), l'acheteur est tenu de publier l'avis d'appel d'offres dans des revues techniques bien connues, dans des journaux de presse de grande diffusion, dans un journal d'annonce légal et sur un site internet.

- La Réception et conservation des offres

Un responsable ou service est chargé de réceptionner les offres sous plis fermé et cachetées puis les enregistrer par ordre d'arrivé au jour le jour dans un registre. Ces offres doivent être déposées au plus tard la date limite des dépôts. Lors de la remise des offres, les fournisseurs émargent dans ce registre et un récépissé de dépôt leur est délivré. Les offres déposées tardivement seront rejetées. Un procès-verbal est signé, à la date et l'heure limite de dépôt. Selon Blanchard & al (1999 :67) disent que : « la réception des offres des fournisseurs doit se faire au jour et à l'heure indiquées dans le DAO » Ils affirment que : « des restrictions peuvent

être accordées aux fournisseurs qui effectueront les offres en retard si l'acheteur les considère pertinentes ».

- Le dépouillement

Cette étape constitue la dernière de l'AO. L'ouverture des offres se fait en séance publique et les soumissionnaires qui désirent peuvent y participer. Après l'ouverture il doit être créée une commission chargée d'analyser les offres aussi bien du point de vue technique que financière.

1.2.3.2.1 Méthode d'achat par DRP

Une demande de prix (DP) est utilisée quand vous envisagez l'achat de certains articles, et vous souhaitez obtenir une offre pour ces articles. Les demandes de prix sont utilisées quand vous envoyez la liste des articles que vous désirez à votre fournisseur. Une fois que votre fournisseur a donné sa réponse, vous pouvez choisir de confirmer l'offre, ou de la refuser.

Une DP est intéressante lorsque vous n'avez jamais acheté l'article avec ce fournisseur et ne connaissez donc pas ses prix. C'est aussi utile si vous souhaitez défier vos fournisseurs lorsque vous avez une relation bien établie avec eux.

On procède à la méthode d'achat par DRP lorsque, le montant des achats n'atteint pas celui d'un appel d'offre. Ainsi on peut faire appel à au moins trois fournisseurs qui proposeront leur prix et l'entreprise choisit généralement le moins disant parmi toutes ses propositions. La méthode d'achat par DRP est aussi régie par des règles d'achat.

Les différents types de DRP sont : les DRP simples, DRP à compétition ouverte et DRP restreinte.

1.2.3.2.3 Méthode d'achat par commande

La commande d'achats (CA) est la commande effective que vous offrez au fournisseur que vous avez choisi, soit par une DP, un AO, ou simplement lorsque vous savez déjà à quel fournisseur commander.

Les achats par commande représentent les cas d'achats les plus fréquents.

- ❖ Prévion des dépenses

Les dépenses relatives aux achats doivent être prévues dans le budget annuel de l'entreprise.

La part du budget consacrée à la fonction achat doit être en adéquation avec la politique générale des achats .ce rôle incombe au contrôleur de gestion ou au responsable du budget aussi bien au niveau de la préparation du budget que dans son exécution.

❖ Expression et justification du besoin

Bien que prévu dans le budget, avant d'être engagé, le besoin doit être exprimé et matérialisé par la demande d'achat (DA). Le support de la DA est imprimé, pré-numéroté, tiré d'un carnet souche, signé par les utilisateurs en quatre (4) exemplaires :

- ✓ la première copie est destinée à l'acheteur pour établissement de la commande ;
- ✓ la deuxième est envoyée au fournisseur pour préparer la facture pro forma ;
- ✓ la troisième est destinée à la comptabilité pour rapprochement ;
- ✓ la quatrième reste dans la souche pour le demandeur qui en est le premier signataire avant de l'envoyer.

❖ Visa du contrôle de gestion

Après expression du besoin le contrôleur de gestion vérifie si la dépense est prévue et vise si c'est le cas. Il précise également le reliquat disponible sur ladite ligne budgétaire. Au cas où la dépense n'est pas prévue, le contrôleur de gestion obtient l'approbation de la direction générale et prend en considération cet achat dans son budget et l'année à venir, si cette dépense s'avère être nécessaire à l'entreprise.

❖ Le choix du fournisseur

L'article 74 de la norme ISO 9001(2008) stipule que : « l'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme à ses exigences. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis ».

Pour se faire il faut que l'acheteur dispose d'une base de données des fournisseurs comportant :

- ✓ La nature du bien ;
- ✓ les fournisseurs potentiels et leur identification complète (adresse, identité juridique) ;
- ✓ leurs références ;
- ✓ leurs prix (si possible).
- ❖ La commande

AZAIS-VELY (1998 :99) définit la passation de la commande comme : « l'acte par lequel, l'entreprise s'engage à acheter un produit, un service ou à faire des travaux ».

❖ La réception des articles ou livraison

Afin que la réception soit faite de façon objective et indépendante, une commission de réception doit être constituée. Selon BOUVIER (1990 :74) cette commission doit être composée du demandeur, de l'acheteur, d'un spécialiste si nécessaire pour vérification de la qualité et du réceptionnaire. la réception est matérialisée par un bon de livraison fourni par fournisseur. Un procès-verbal (PVR) ou un Bon de Réception (BR) établi par l'entreprise doit également matérialiser la réception. Le BR est signé par tous les membres de la commission de réception.

❖ Le stockage ou mise en consommation

Après réception des articles l'entreprise procède soit à sa mise en stocks ou soit à son affectation.

▪ Pour la mise en stocks

Suite à la livraison du fournisseur, l'entreprise entrepose les articles dans un magasin.

L'organisation des différents magasins dépend de la taille de la structure, des capacités de stockage qu'il possède. Le magasin doit être géré par un gestionnaire de stock qui a pour fonction générale :

- ❖ la réception et la préparation des commandes ;
- ❖ la gestion des stocks, la bonne tenue et le rangement des outils de gestion ;
- ❖ la sécurité et l'entretien du dépôt,
- ❖ l'aide à la préparation des commandes.

▪ Pour la consommation immédiate

Les articles sont immédiatement affectés à leurs lieux d'utilisation lorsqu'ils ne sont pas destinés au stockage, on le voit très souvent avec les immobilisations. L'entreprise constitue un fichier des immobilisations dans le but de pouvoir les identifier et les tracer. La codification des immobilisations est faite suivant la nature, la marque, le type de série, le lieu d'affectation à partir du code des immobilisations, de la désignation, du fournisseur, de la date d'acquisition ou de mise en service et de la valeur d'achat.

❖ Facturation

La facturation permet de conserver une certaine traçabilité de la marchandise et de pouvoir la prendre en compte dans la comptabilité de l'entreprise.

Selon (BRUEL, 1998 :122) la facturation est définie comme : « l'acte par lequel l'on présente un document traduisant en terme monétaire la valeur du produit livré ». La facture matérialise cet acte Elle est établie par le fournisseur en quatre (4) exemplaires. Le fournisseur le dépose au service courrier qui la transmet à son tour aux services comptables. Les services comptables sont tenus d'émarger sur un cahier de transmission. Le service courrier prend soin au préalable, d'y apposer un tampon dateur et de l'enregistrer manuellement ou par saisie informatique si l'entreprise est doté d'un logiciel de gestion du courrier.

❖ La comptabilisation de la facture

Un contrôle qualitatif et quantitatif est fait par le comptable en rapprochant le BC au PVR ou au BR. Ensuite il rapproche le BC à la facture. En cas de concordance entre tous les documents, la comptabilité appose la mention « BON A PAYER » sur la copie originale de la facture et l'envoie à la trésorerie ou à la caisse pour règlement. Sinon, tout écart doit être signalé automatiquement pour rectification.

❖ Règlement

A l'échéance prévue des fichiers des fournisseurs, le paiement est effectué sur la base du BC, PVR et de la facture portant mention « BON A PAYER ». Le règlement se fait par caisse ou par bon de caisse. Sur le titre du paiement doit figurer une signature autorisée et une deuxième signature suivant le montant. Ces signatures doivent figurer sur les souches également. Suite au paiement, la facture et le bon de caisse sont transmis à la comptabilité pour enregistrement.

Les documents originaux sont ensuite regroupés en liasse puis archivés.

1.3 Lien entre audit interne et le cycle achat - fournisseur

L'audit interne, depuis sa création, a connu un bon nombre de mutations quant à son utilité pour l'entreprise. Nous sommes passés d'une approche statique de la protection des actifs à une approche dynamique : efficacité de l'organisation, économie de moyens, célérité, fluidité. La nouvelle définition officielle de l'IIA (2004 :1) approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI, confirme bien cette nouvelle approche de l'audit interne. « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en

évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

Concernant le processus de contrôle, les objectifs principaux l'audit interne sont :

- ❖ de s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne ;
- ❖ de veiller de manière permanente a l'efficacité de son fonctionnement ;
- ❖ d'apprécier l'ensemble du système de contrôle interne, afin d'en détecter rapidement les dysfonctionnements et de proposer des solutions au management ;
- ❖ d'aider les responsables de l'organisation à travers des conseils pour l'amélioration de leur niveau de contrôle et leur efficacité.

L'audit interne apprécie, porte un jugement sur le contrôle interne afin de favoriser la maîtrise des activités par les managers, et fait des recommandations pour améliorer la performance de l'organisation. Au vu de tout ce qui précède, l'on peut comprendre que le lien qui pourrait exister entre l'audit interne et le cycle achat-fournisseur ; c'est de veiller au respect des procédures du processus achat. Aussi l'audit pourrait déceler les risques opérationnels liés au processus achat et mettre en relief les bonnes pratiques du processus achat.

Quels sont les risques opérationnels liés au processus achat ?

Quelles sont les bonnes pratiques du processus achat ?

1.3.1 Les risques liés au processus achat Risques opérationnels

Définissons premièrement la notion des risques de façon générale et en suite les risques opérationnels.

- ❖ Les risques en général

Selon l'IFACI, les risques constituent « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment la mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (In Renard, 2006 : 139) et Schick (2007 : 12) ajoute qu'« en audit interne, la notion de risque a toujours été associé, d'une part, d'incertitude et, d'autre part, à celle d'événements incertains ». Dans la même optique, Vicentin in Renard & al (2006 : 123) et Hamzaoui (2005 : 37) le définissent comme étant, «la possibilité que se produisent un événement incertain susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». Selon Desroches (2003 :44) et l'IFACI (2006 :22), le risque est une grandeur à deux dimensions, mises en évidence par sa définition, il s'agit de :

- ✓ la probabilité ou la fréquence d'apparition de l'événement ;
- ✓ la gravité ou les conséquences de l'impact de cette apparition.

En dépit de toutes ces définitions, nous pouvons associer au risque trois composantes fondamentales à savoir : l'incertitude, le dommage et l'opportunité. Il est donc important de savoir que le risque n'a pas un aspect négatif même si le plus souvent c'est ce qu'il laisse apparaître.

❖ Les risques opérationnels liés au processus achat/fournisseur

Le processus achat est enclin aux risques opérationnels. Nous allons les présenter dans le tableau sans oublier de préciser que cette n'est pas exhaustive. Elle dépend de la taille et du type de l'organisation audité.

Tableau 9: Risques opérationnels liés au processus achats

Sous processus	Risques	conséquences
Budgétisation et suivi des engagements	-Systèmes budgétaire incohérent	-Non fiabilité du suivi budgétaire.
Expression des besoins	-Achat non conforme aux principes de l'entreprise ; -Compte non tenu des prévisions d'achat ; -Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA.	-Perte financières ; -Perte financières.
Sélection des fournisseurs	-Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs. -Présélection de fournisseurs inappropriés, absence de connaissance des fournisseurs clés.	-Surcout des achats ; -Surcout des achats.
Passation de la commande et relance fournisseurs	-Engagement non autorisés,	-Pertes financières ; -Livraisons hors délai ;

Sous processus	Risques	conséquences
	-Non-respect des termes de la commande par le fournisseur.	-Litiges donnant lieu au ; paiement des dommages.
Réception des articles livrés	-collusion entre celui qui constate la réception et le livreur ; -Absence de condition optimum de stockage et de protection contre les pertes ou vols.	-Pertes financières ; -Pertes financières.
Comptabilisation de la facture	-pertes de facture ; -Double comptabilisation.	-litiges donnant lieu au paiement des dommages ; -pertes financières.
Analyse régulière et suivie des comptes individuels fournisseur	-Risques de perte de maîtrise, par les services comptables, des comptes fournisseurs et donc de méconnaissance des niveaux réels de dettes envers ces derniers.	-Pertes financières
Règlement de la facture	-Paiement non autorisé ; -Omission de paiement.	-pertes financières

Source : Tableau établi à parti de Barry (2009 :56-60) ; Schick& al (2008 :78-83) ; Sambé & al (2003 :391).

1.3.2 Les bonnes pratiques du processus achat

Nous allons seulement parler des bonnes pratiques d'achat du milieu hospitalier.

- ❖ Organiser systématiquement avec les prescripteurs un « remue-méninge » Pour définir le juste besoin

Sur toutes les catégories d'achat, il est fortement conseillé d'organiser systématiquement avec les prescripteurs et les utilisateurs des

Séances de « remue-méninge » pour définir au mieux le besoin.

C'est à l'acheteur d'organiser ces séances en ciblant en priorité les achats à plus forts enjeux. Il convient d'associer à ces réunions des compétences clés, telles que les pharmaciens pour les médicaments ou les dispositifs médicaux ou les biologistes pour les achats de consommables de laboratoire.

L'acheteur, positionné en chef de projet, doit préparer ces échanges en réalisant au préalable une analyse du marché, un recueil des bonnes pratiques et une analyse des consommations. Si nécessaire et en fonction des achats concernés, il convient d'associer les acteurs clés jouant un rôle dans le coût complet du produit ou service (magasins, service approvisionnement, économat,...).

❖ Raisonner en coût complet

Les achats d'une structure sont parfois fragmentés par direction fonctionnelle acheteuse. Cela peut conduire à des achats sous optimaux si la recherche de performance ne se fait pas de manière décloisonnée et en coût complet. Il est important, dès la phase amont de définition du besoin, de réunir tous les acteurs de l'achat – acheteur, référent technique ou fonctionnel, utilisateurs, prescripteurs, pour identifier tous les postes de coût au-delà des seuls coûts d'acquisition: coût de mise en œuvre, coûts d'usage, coûts associés, coûts de fin de vie, etc. A titre d'illustration, l'achat d'un équipement médical qui nécessite une maintenance et l'utilisation de consommables devra être appréhendé en coût complet sur le périmètre d'achat complet afin de bénéficier des meilleures possibilités de négociation.

❖ Définir un prix cible

La définition d'un prix cible peut être un moyen efficace de réaliser un achat performant.

Pour ce faire, la direction achat doit procéder à une analyse du marché fournisseurs afin d'évaluer au mieux le produit ou le service à acheter. Il est indispensable de compléter cette étape par des réunions de définition du besoin avec les utilisateurs métiers, lesquelles permettront de valider des éléments techniques et d'affiner les hypothèses d'achat. Il est conseillé de procéder en parallèle à un benchmark prix/fonctionnalités avec d'autres établissements hospitaliers pour confronter l'analyse interne.

Un prix cible ou prix d'objectif peut alors être défini pour un achat donné, cohérent avec les ressources budgétaires affectées. La définition d'un prix cible permet d'identifier plus

facilement les offres très onéreuses et les offres dont le prix paraît trop bas, voire anormalement bas.

❖ Valoriser systématiquement les gains achat

Calculer et analyser les gains achat est un facteur essentiel de développement et de crédibilité de la fonction achat. Une direction des achats doit s'appuyer sur un plan d'action achat annuel (PAA) quantifié, issu d'un dialogue avec les prescripteurs sur toutes les catégories de dépenses. En interne, ce plan d'action achat permet de valoriser la fonction achat, de mobiliser et de piloter la performance achat. La méthode de calcul des gains mesure l'impact de ce que l'on a fait de mieux ou de différent que la fois précédente, sur une base annuelle et en distinguant 3 cas : gains sur achats récurrents, gains sur achats ponctuels, actions de progrès.

❖ Définir un niveau d'allotissement adapté pour activer la concurrence et assurer un premier niveau de standardisation

La définition du niveau d'allotissement d'un marché est un facteur de stimulation de la concurrence. Pour obtenir une meilleure performance au niveau de chaque lot, il faut que 3 ou 4 candidats puissent se positionner avec une offre concurrentielle. La définition du bon niveau d'allotissement doit respecter le principe de famille homogène de produits ou services. Le choix de l'allotissement permet également d'assurer un premier niveau de standardisation, à condition que l'analyse du besoin aie permis de définir les spécificités de base indispensables pour chaque lot.

❖ Identifier des solutions de substitution

Il existe souvent des alternatives aux produits référencés dans les marchés. Des solutions de substitution peuvent s'avérer aussi qualitatives et moins coûteuses que la référence initialement choisie. Il est important d'effectuer une veille produit permanente pour connaître les nouvelles offres du marché. La rédaction des cahiers des charges doit permettre la substitution automatique d'un produit par un autre plus intéressant à n'importe quel moment de la vie du marché. Il est suggéré de demander aux titulaires d'être à l'initiative des propositions de substitution dès qu'elles existent.

Les compatibles pour les consommables informatiques sont des exemples de possibilités de substitution qui ont fait leurs preuves.

Il est recommandé d'autoriser les variantes (art. 20 du CMP) afin de bénéficier des meilleures solutions techniques de la part des soumissionnaires. La variante peut porter, outre les solutions

techniques, sur des nouvelles propositions de procès, d'organisation, de logistique, d'approvisionnement ...

- ❖ Intégrer des clauses de prix promotionnel

Il n'est pas souhaitable de conclure un marché à prix ferme mais plutôt d'indiquer dans le cahier des charges que les prix sont révisables à tout moment, par le biais d'offres de prix promotionnelles à l'initiative du fournisseur. Celui-ci donne toutes précisions utiles et notamment la durée de validité de la promotion et la désignation précise des prestations concernées. La baisse de prix s'applique aux commandes émises pendant toute la durée de la promotion. Ces offres de prix promotionnelles ne peuvent s'appliquer qu'aux seules prestations figurant au marché et qui ont fait l'objet d'une notification.

- ❖ Mettre en place des plans de progrès avec les fournisseurs

L'intégration dans les cahiers des charges de plans de progrès avec les fournisseurs est fortement recommandée. L'objectif est de demander à ces derniers qu'ils proposent des améliorations dans l'exécution du marché dont vous pouvez bénéficier contractuellement. Ex : proposition d'indicateurs de suivi de performance, aide à la réduction du nombre de commandes, à la maîtrise du coût global des activités, etc. Des rencontres régulières avec les fournisseurs doivent être menées en parallèle tout au long du marché et accompagnées d'indicateurs de mesure de la qualité de service (taux de service, revue de contrat, etc.).

- ❖ Adopter une gestion dynamique des marchés/cibler les lots à enjeu et relancer si c'est opportun

La recherche de la performance de ses achats est une démarche continue pour l'acheteur. Trop souvent, cette recherche de performance se concentre sur les nouveaux marchés au détriment des marchés en cours. Il convient d'adopter une gestion dynamique des marchés en allant chercher de la performance supplémentaire également sur les marchés non clôturés.

Sur les marchés/lots à plus forts enjeux, une veille permanente doit être assurée afin d'identifier les opportunités de gains supplémentaires avant le terme du marché. Il faut alors évaluer le rapport bénéfice/risque avant de relancer une consultation. De plus, une remise en cause régulière des besoins peut se révéler économiquement intéressante.

- ❖ Faciliter la conduite du changement

Pour réaliser un bon achat, l'acheteur doit dialoguer en permanence avec ses interlocuteurs métiers et questionner les pratiques.

La conduite du changement est essentielle il faut identifier les freins éventuels, s'appuyer sur les collaborateurs et les utilisateurs à même de convaincre et les valoriser, communiquer régulièrement sur les bénéfices apportés, faire en sorte que les utilisateurs se sentent concernés et s'approprient le projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le chapitre précédent consacré à la revue de littérature a permis la clarification des définitions liées à notre étude notamment celles de l'audit interne, du cycle achat et de faire ressortir le lien qui existe entre ses deux notions. Dans ce chapitre il est question de présenter notre méthodologie d'étude et notre structure d'accueil.

2.1 Méthodologie de l'étude

Dans une logique de fiabilité, toute étude doit s'inscrire dans une approche méthodologique.

Notre approche s'articulera autour des trois étapes suivantes :

- ❖ un modèle d'analyse ;
- ❖ les outils de collecte de données ;
- ❖ l'analyse des résultats.

2.1.1 Modèle d'analyse

Nous allons définir dans cette partie le modèle conceptuel de base de notre étude. Ce modèle permettra à notre analyse de se construire sur une base solide. Il est composé des quatre phases suivantes :

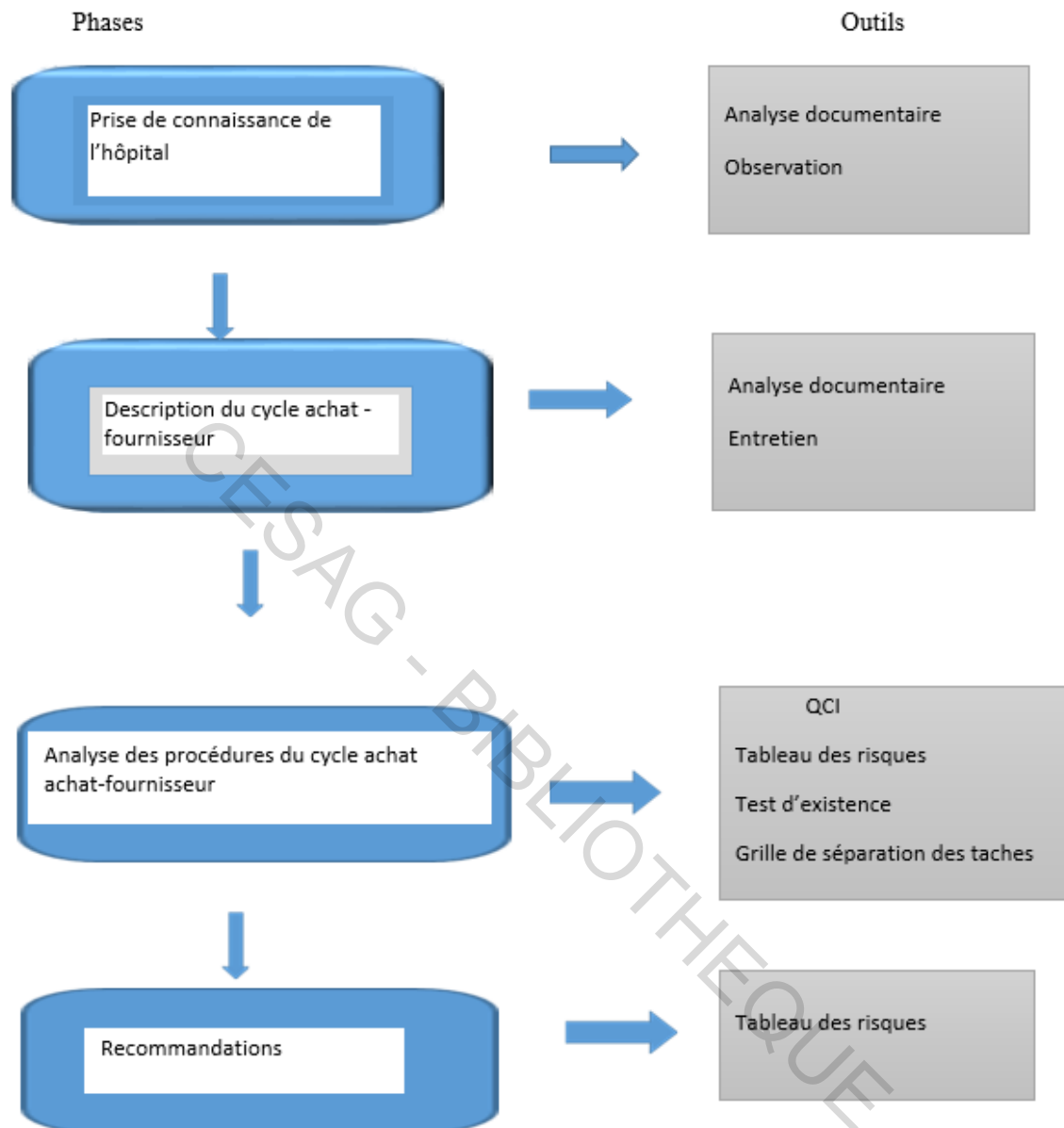
Phase 1 : Prise de connaissance de Hoggy : cette phase nous permettra de mieux connaître la structure à travers son historique, ses objectifs et missions, la population à laquelle elle ouverte et son rayon d'action, sans toutefois oublier son organisation et ses divers services. Pour cette tâche nous allons utiliser comme outils une analyse documentaire, des observations et des entretiens.

Phase 2 : Description du cycle achat fournisseur de Hoggy : cette phase nous permettra de mieux comprendre le cycle achat fournisseur de Hoggy à travers les procédures appliquées par l'hôpital. Pour cela nous allons utiliser comme outils l'analyse documentaire et les entretiens.

Phase 3 : Analyse des procédures du cycle achat. Cette analyse nous permettra d'évaluer la contribution de l'audit interne à l'amélioration du cycle achat à HOGGY. Les outils que nous utiliserons à ce niveau sont les suivants : le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), le tableau des risques, la grille de séparation des tâches, les tests d'existence ou de conformité et les tests de permanence.

Phase 4 : Formulation des recommandations en s'appuyant sur les résultats de tout ce qui précède.

Figure 2: Modèle d'analyse



Source : nous-même

2.1.2 Les outils de collecte de données

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé les techniques de collecte de données suivantes : l'analyse documentaire, les entretiens, l'observation, le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, les tests d'existence, analyse comparative. Ces outils nous ont permis d'obtenir les informations nécessaires pour notre étude.

2.1.2.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire à consister en la consultation des documents internes de HOGGY. Ces documents sont : les manuels de procédures, les rapports de gestions, l'organigramme.

2.1.2.2 Les entretiens

Nous avons eu des entretiens avec les différents responsables qui interviennent dans le cycle achat. Ces entretiens nous ont permis d'approfondir notre compréhension sur toutes les procédures du cycle achat actuel et ce qui se passait dans le passé.

2.1.2.3 Le questionnaire

Notre questionnaire sera destiné aux différents responsables qui interviennent dans le cycle achat. Il est essentiellement constitué de questions fermés et de questions qui demande des précisions. Elle est conçue de sorte que les réponses "oui" représentent le respect des procédures d'achat décrit dans le manuel de procédure et celles les réponses "non" représentent le non-respect du manuel de procédure.

2.1.2.4 La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches a pour objectif d'éviter qu'une personne ou un groupe de personne cumulent les fonctions d'engagement, de règle, d'enregistrement et de contrôle dans un même processus opérationnel.

2.1.2.5 Le contrôle d'existence ou de conformité

Le contrôle d'existence ou de conformité permet à l'auditeur de vérifier l'existence de contrôle.

2.1.2.6 Le test de permanence ou vérification du contrôle d'existence

Ce test permettra de s'assurer de l'application permanente des procédures et de s'assurer également que les opérations sont toujours traitées conformément à ce qui été observer lors de la prise de connaissance des procédures et après le contrôle d'existence du système.

2.1.3 L'analyse des résultats

Les informations que nous allons recueillir seront traités en tenant compte des particularités de HOGGY.

2.2 La présentation de l'entité

Il s'agira ici de faire une brève présentation de l'hôpital général de grand Yoff.

2.2.1 L'historique de HOGGY

L'historique de l'Hôpital Général de Grand-Yoff est en continuité avec

Celui de l'ex- Centre de Traumatologie et d'Orthopédie (CTO).

Le CTO fut un centre spécialisé dans le traitement des accidents du travail, domestiques et de la voie publique. Le CTO fut construit par la caisse de sécurité sociale sur ces fonds propres à hauteur de huit milliards de francs CFA.

Avec un déficit cumulé de trois milliards puis six milliards cent quatre-vingt-deux millions après seulement cinq ans d'exercices et de lourds contentieux sociaux, la Caisse de Sécurité Sociale fut obligée de rétrocéder l'hôpital à l'Etat le 8 janvier 1996.

Le CTO change alors dénomination et devient l'Hôpital Général de Grand Yoff.

2.2.2. Les missions

L'Hôpital Général de Grand Yoff est un de service public de niveau 3. A ce titre, il a pour mission d'assurer des soins de qualité équitables, au moindre coût, à tous les citoyens.

2.2.3 Les objectifs

Les objectifs de l'Hôpital Général de Grand Yoff s'inscrivent dans les objectifs assignés aux établissements publics de santé (EPS) conformément à la loi sur la réforme hospitalière. Il s'agit pour les établissements publics de santé de :

- assurer un accès équitable de l'ensemble de la population à un minimum de soins ;
- offrir des prestations de qualité aux meilleurs couts possibles ;
- assurer le traitement des cas d'urgence avant toute formalité administrative et de prendre en charge les malades qui été référés par une structure sanitaire publique ou privé ;

- d'assurer la formation des médecins et des auxiliaires médicaux.

2.2.4 La Population couverte et rayon d'action

L'HOGGY a une vocation nationale voire sous régionale. Cependant, l'analyse de la provenance des malades permet de constater qu'il est surtout fréquenté par les populations qui vivent dans l'environnement immédiat de l'établissement

En effet, sur un échantillon de 100 patients reçus par l'hôpital, seulement 47 habitent les quartiers environnants (Grand Yoff, Parcelles Assainies), 33 proviennent des quartiers suburbains (Pikine, Guédiawaye, Rufisque, Bargny).

Les habitants de Dakar ville fréquentent très peu l'HOGGY (3%). Les patients qui viennent de l'intérieur du pays représentent environ 5,5% ; et 0,6 % sont des ressortissants de pays limitrophes.

2.2.5 Les activités de HOGGY

HOGGY offre une large gamme de spécialités (médecine nucléaire, gastro entérologie...) et un plateau technique de pointe (imagerie médicale, centre d'exploration fonctionnelle, laboratoires, réanimation, blocs opératoires, accueil urgence...). Avec des services dirigés par des professeurs d'université de haut niveau, HOGGY offre des soins médicaux de qualité dans le respect de l'intimité du malade et la tradition d'accueil et de rigueur de son personnel. Il est spécialisé dans le traitement des affections neurologiques, de santé mentale, dermatologique, de la pneumologie, des maladies infectieuses et tropicales, liés à l'appareil urinaire, de la chirurgie thoracique et cardiovasculaire.

2.2.6 L'organisation de la structure de HOGGY

Pour l'organigramme voir (annexe 1)

2.2.6.1 Les Ministères de tutelle

HOGGY est sous la tutelle conjointe de deux départements ministériels : le ministère de l'économie et des finances assure la tutelle financière et le ministère de la santé et de la prévention assure la tutelle technique.

2.2.6.2 Le conseil d'administration de HOGGY

Sous la tutelle technique du ministère de la santé et de la prévention, et celle financière du ministère de l'économie et de finances, l'hôpital a, à sa tête un conseil d'administration.

Les délibérations du conseil d'administration portent notamment sur les orientations stratégiques et les projets d'établissement.

Il donne son avis sur la nomination du directeur.

Cette dernière applique les décisions du conseil d'administration, il assure la gestion de l'établissement.

Il est l'ordonnateur et l'administrateur des crédits, il développe un style de management participatif, axé autour de la concertation, la consultation et la prise de décisions conformes aux objectifs de l'établissement et des employés.

2.2.6.3 Les services

L'HOGGY a en son sein des services des médicotéchniques et des services administratifs.

2.2.6.3.1 Les Services administratifs

Il existe divers services administratifs a HOGGY, ils assurent la coordination des activités de l'hôpital, nous avons :

- La Direction de l'Hôpital

Le directeur est l'ordonnateur et l'administrateur des crédits, elle développe un style de management participatif, axé autour de la concertation, la consultation et la prise de décisions conformes aux objectifs de l'établissement et des employés.

- Le Service Administratif et Financier

Il est le service dépensier de l'hôpital. IL est chargé de la gestion du fonctionnement de l'hôpital (matériels et fournitures).Le chef du SAF assiste le directeur sur toutes les questions administratives et financières.

Le SAF est composé des quatre divisions suivantes :

- La division approvisionnement s'occupe de tous les achats de l'hôpital sauf les produits pharmaceutiques et les denrées alimentaires ;
 - la division comptabilité matière assure la gestion des entrées, sorties et suivie des matériels, la division économat gère la buanderie, la cuisine, le restaurant et le parc automobile ;
 - la division des finances est chargée, d'établir les ordres de paiement et d'assurer la liquidation des factures.
- L'Agence Comptable Particulière

L'ACP assure le règlement des dépenses, le recouvrement des recettes, ainsi que la confection des états financiers de l'hôpital. Il est le correspondant du trésor à qui il transmet pour visa les états financiers destinés au Conseil d'Etat dans les huit mois suivant la clôture de l'exercice. Ces états financiers sont soumis au préalable à l'approbation du Conseil d'Administration.

L'ACP est composé des trois divisions suivantes :

- La division de la Comptabilité, assure le traitement comptable des factures client et fournisseur et prépare les états financiers.
- la division des Caisses, elle est composée de caissiers auxiliaires et de la caissière principale. En fin de journée les caissiers auxiliaires versent leur recette auprès de caissier principale, qui a son tour fait le versement auprès de la banque dans de 24 à 48h.
- la division Recouvrement et contentieux.

Elle a pour mission de recouvrer les créances de l'hôpital dans les meilleurs délais et de régler tout litige entre l'hôpital et sa clientèle.

- Le Service de Contrôle de Gestion

Il est chargé de l'élaboration du budget en collaboration avec chaque chef de service de l'hôpital. Le contrôleur de gestion contribue à la prise des décisions managériale. il se doit de :

- Faire le point régulièrement sur l'exécution du budget et sur la situation de trésorerie ;
- Présenter trimestriellement un rapport sur la gestion de l'établissement ;

- Suivre en permanence l'évolution de l'effectif et de la masse salariale Apporter toutes les informations nécessaires à la direction pour la prise de décision.
- Le Service d'Audit Interne

Il est chargé :

- De veiller au respect des procédures par tout le personnel ;
- veiller à la mise à jour des procédures pour tenir compte des mutations dans l'établissement ;
- d'identifier et de veiller sur les risques
- ouvrir et contrôler les caisses, les stocks et opérations effectuées dans les comptes bancaires.

Ces contrôles se font sur place et sur pièce et de manière inopinée.

- Le Service des Ressources Humaines

Le chef de ce service est chargé de la gestion de l'ensemble des agents qui travaillent au sein de l'hôpital. Il élabore la description des postes, le profil des agents aux postes, les offres d'emploi, les grilles d'entretien en vue des recrutements, les procédures d'évaluation, les tableaux de bord de la planification et de la gestion du personnel, les bulletins de paie, et propose au directeur des mesures de motivation du personnel.

Le service est composé de trois divisions, La division gestion du personnel et des carrières et, la division administrative et de la paie, la division formation.

- Le Service des Soins Infirmiers

Il s'occupe de la qualité des soins, de la recherche et de la formation.

Le chef du service des soins infirmiers participe à la recherche, à l'évaluation et à la mise en place de la politique de formation. Il est chargé de l'établissement du volet soins infirmiers et du projet d'établissement. Il travaille en étroite collaboration avec les chefs de services techniques et les surveillants de service.

Ses collaborateurs directs sont dans les deux unités qui composent ce service : division des soins et la division recherche et formation.

- Le Service Social

Il est chargé de l'organisation des activités à caractère social au sein de l'établissement, notamment les cérémonies de remise de cadeaux aux enfants du personnel, les pèlerinages. Il assiste aussi le personnel de l'hôpital en cas de besoin, sans toutefois oublier l'assistance des patients confrontés à des difficultés d'ordre financier.

2.2.6.3.2. Les services médicotéchniques

- Le Service des Consultations Externes

Service d'accueil et de suivi des malades à titre externe, cette unité centralise toutes les consultations des médecins de l'hôpital.

- Le Laboratoire d'Analyse de Biologie Médicale

Il effectue des analyses de bactériologie, de parasitologie, d'hématologie, de biochimie et de d'immunologie.

- Le Service de la Pharmacie

Du fait de sa transversalité, il a des relations de travail avec tous les autres services de l'hôpital. C'est le service qui assure la fourniture de médicaments de l'hôpital.

- Le Service de Radiologie

Il effectue des radiographies conventionnelles et des échographies.

- Le Service des Urgences

C'est le seul service de l'hôpital qui fonctionne 24/24 heures, il se charge de tous les malades dont l'état nécessite un soin immédiat.

- Le Service Gynécologie Obstétrique

Il assure des consultations gynécologiques, prénatales et des accouchements normaux et dystociques.

- Le Service de Traumatologie et d'Orthopédie

Il prend en charge les accidentés de la circulation, du travail et domestiques et tout autre patient relevant de la chirurgie traumatologique.

- Le Service d'Urologie et d'Andrologie

Ce service prend en charge tous les malades relevant de la sphère uro-génitale.

- Le Service de Rééducation Fonctionnelle et de Kinésithérapie

Il assure la prise en charge des patients hospitalisés ou le suivi à titre externe nécessitant une rééducation fonctionnelle motrice.

- Le Service de la Médecine du Travail, de l'Hygiène et de la Sécurité

Il assure la prise en charge de la santé des travailleurs ainsi que de l'hygiène et de la salubrité de l'hôpital, de même que les consultations et prestations de médecine professionnelle au bénéfice des entreprises.

- Le Service d'Ophtalmologie

Il prend en charge les affections oculaires et interventions chirurgicales pour certains cas et comporte un volet de lutte contre la cécité.

- Le Service d'Odontostomatologie

Il prend en charge les malades souffrant d'affections odontologique et stomatologiques, aussi certaines interventions de chirurgie maxillo-faciale en collaboration avec des prestataires extérieurs.

- Le Service d'Oto-rhino-laryngologie
- Le Service d'exploration Fonctionnelle
- Le Service de la Réanimation
- Le Service du Bloc Opératoire
- Le Service de Cardiologie (ex Santé Publique)

Il assure la prise en charge des malades de médecine avec une forte orientation en cardiologie.

➤ Le Service des Spécialités

Il prend en charge tous les malades relevant de chirurgie générale et de certaines spécialités chirurgicales opérés par les vacataires (ORL, Neurochirurgie, etc...).

➤ Le Service de la Médecine Interne

Il prend en charge des malades de médecine avec une orientation gastroentérologique.

➤ Le Service de la Pédiatrie

Conclusion

La première partie qui constitue le cadre théorique de notre étude, nous a permis de comprendre les notions théoriques de l'audit interne et du cycle/achat fournisseur, avant d'élaborer un modèle d'analyse. Ce modèle d'analyse sera un cadre de référence dans notre cadre pratique, qui est l'objet de la deuxième partie de notre étude.

DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La première partie étant terminée, nous allons entamer la seconde partie qui représente le cadre pratique. Cette partie sera pour nous l'occasion de mettre en œuvre les outils que nous avons énumérés dans le cadre théorique. Premièrement, nous allons décrire le fonctionnement du cycle achat et fournisseur, ensuite analyser le système de contrôle du cycle achat -fournisseur de HOGGY et enfin présenter les résultats suivis des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CHAPITRE 3: DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT DU CYCLE
ACHAT ET FOURNISSEURS A HOGGY**

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dans ce chapitre il est question de décrire les procédures d'achat à HOGGY. Le cycle achat est articulé de la manière suivante :

3.1 L'élaboration du plan de passation de marché

Pour ces achats, HOGGY élabore selon le modèle type de l'organe chargé de la régulation des marchés publics (DCMP) un plan de passation des marchés qui est bien entendu basé sur le Budget. La cellule de passation des marchés (CMP) est celle qui est chargée de l'élaboration du plan de passation de marché. Après la vérification de la conformité du plan soumis par HOGGY à la DCMP, la DCMP le publie s'il est conforme à la réglementation. Cependant, en cas de non-conformité le plan fait l'objet d'une révision par la cellule de passation des marchés avant d'être communiqué à la DCPM pour publication.

3.2 L'expression du besoin

Dès que le besoin se fait sentir, le chef du service demandeur exprime sur papier ou de façon verbale les produits, biens, fournitures ou services dont il a besoin. L'expression de besoin physique ou verbale est adressée soit au comptable matières principal soit aux comptables matières secondaires en fonction de la nature du besoin. Cependant, pour la consommation mensuelle habituelle des services en produits et fournitures, c'est le magasinier qui établit l'expression de besoin et le transmet pour validation.

- L'établissement de la demande d'achat

Le comptable matières principal ou un comptable matières secondaire élabore la demande d'achat sous la base du besoin exprimé. Le service demandeur ne voit pas la demande d'achat.

C'est le magasinier qui établit les demandes d'achats pour les consommations mensuelles habituelles.

- Validation et transmission de la demande d'achat

Une fois la demande d'achat établie et avisé par le comptable matières, il transmet la demande au chef SAF qui appose son cachet, signe, et la transmet à son tour au Directeur pour approbation.

- Approbation ou rejet de la demande d'achat

Le Directeur appose sa signature sur la demande lorsqu'elle approuve ou rejette lorsqu'elle désapprouve la dépense. La demande est retournée au SAF. Lorsqu'elle est validée elle reste

au SAF pour la détermination de la procédure d'achat. Si non, elle est envoyée au chef du service demandeur.

- Détermination de la procédure d'achat.

A la réception de la DA autorisée, le chef SAF en rapport avec la cellule de passation des marchés identifie la forme du marché à réaliser selon les besoins :

- ❖ établissement d'un bon de commande par le chef de la division approvisionnement auprès des fournisseurs dans les cas de marchés à commande (besoins annuels : les quantités ne sont pas connus de manière précise) et des commandes à clientèle (les besoins ponctuels : les quantités sont connues de manière précise) ;
- ❖ transmission à la cellule de passation des marchés si l'achat n'est pas prévu dans un contrat ou marché à commande. Ces types de marchés font l'objet d'une procédure d'AO ou une procédure de DRP. Ces procédures applicables sont celles de passation des marchés publics régies par le code des obligations de l'Administration.

3.3 La sélection des fournisseurs par DRP

3.3.1 L'agrément des fournisseurs

Tout soumissionnaire se doit d'être agréé avant toutes relations avec l'hôpital. Pour disposer d'un agrément il faut disposer de certaines qualités professionnelles et respecter les critères spécifiques de compétences associées au domaine dans lequel vous voulez soumissionner.

La commission d'agrément se charge d'analyser les demandes des fournisseurs. La commission d'agrément est composée de quatre membres : le président de la commission d'agrément, le chef de la pharmacie, le coordonnateur de la cellule de passation des marchés, le chef des services techniques et de la maintenance.

L'agrément d'un fournisseur à HOGGY se fait selon les étapes suivantes :

- Le fournisseur adresse une demande d'agrément à la direction qui accuse réception et transfère la demande au président de la commission d'agrément. La demande d'agrément comprend :
 - ❖ une lettre précisant les domaines dans lesquels le fournisseur souhaite être agréé ;
 - ❖ les pièces administratives telles que : registre de commerce, quitus fiscal en cours de validité, le NINEA ;

- ❖ le nom et les contacts du dirigeant de la société ;
 - ❖ une présentation de la société ;
 - ❖ les références attestées dans le domaine d'agrément demandé ;
 - ❖ les conditions commerciales et financières garanties (délai de livraison paiement) ;
 - ❖ une liste indicative des produits avec les prix publics.
- Après un avis favorable de la commission d'agrément un PV est établi et signé par tous les membres puis transmis à la cellule de passation des marchés pour enregistrement dans la base des fournisseurs agréés. Une note d'information d'agrément est signée par le directeur avant d'être envoyé au fournisseur par le président de commission d'agrément.

3.3.2 La sélection des fournisseurs

Au début de chaque année après approbation du budget par les autorités compétentes de tutelle et publication de l'avis général de passation des marchés, HOGGY procède à la sélection des fournisseurs avec lesquels il va passer des commandes.

- Préparation de la sélection des fournisseurs par DRP

La procédure de sélection d'un fournisseur peut être effectuée à travers une demande de renseignement et de prix (DRP). Cette procédure a pour objet la description des règles et principes de sélection des fournisseurs selon la procédure de demande de prix et de renseignement conformément aux dispositions de l'arrêté 107 du 7/01/2015 pris en application de l'article 78 du code des marchés.

HOGGY fait recours à la procédure de DRP en fonction du montant du marché. Nous avons les DRP simples ou cotations, ouvertes et restreintes.

- HOGGY fait recours à la procédure simplifiée de passation des marchés, auprès d'au moins trois (03) fournisseurs ou prestataires pour :
- ❖ tous les marchés de travaux et de prestations intellectuelles dont la valeur budgétisée est inférieure à cinq (05) millions de FCFA TTC
 - ❖ Tous marchés de services (autres que les prestations intellectuelles) et fournitures d'un montant estimé inférieur à trois (03) millions de FCFA TTC.

- HOGGY fait recours à la procédure de demande de renseignement et de prix à compétition restreinte auprès d'au moins cinq (05) fournisseurs ou prestataires pour :
 - ❖ tous marchés de services (autres que les prestations intellectuelles) et fournitures d'un montant inférieur à quinze (15) millions et supérieur à trois (03) millions de FCFA TTC ;
 - ❖ Tous marchés de travaux et prestations intellectuelles d'un montant inférieur vingt-cinq (25) millions et supérieur à quinze (15) millions de FCFA TTC.
- HOGGY fait recours à la procédure de demande de renseignements et de prix ouverte pour :
 - ❖ tous marchés de fournitures et services courants dont la valeur budgétisée est inférieure à cinquante (50) millions et supérieure quinze (15) millions de FCFA TTC ;
 - ❖ tous marchés de travaux et de prestations dont la valeur budgétisée est inférieure cinquante (50) millions et supérieure à vingt-cinq (25) millions de FCFA TTC.
- Contrôle, validation et envoi des lettres
 - Le chef de la division approvisionnement consulte la liste des fournisseurs agréés aptes à exécuter la commande. Il adresse une liste de cinq (5) ou de trois (3) fournisseurs et prépare une lettre d'invitation à adresser à chaque fournisseur.
 - Le projet de lettre ainsi que la liste des fournisseurs sont sélectionnés et le cahier des charges est transmis au coordonnateur de la cellule de passation des marchés pour contrôle qui le transmet par la suite au Directeur pour validation. Les lettres sont envoyées aux différents candidats par le chef de la division approvisionnement lorsqu'elles sont signées par le directeur.
- Réception et évaluation des offres
 - Les offres sont reçues par la secrétaire de direction sous plis fermés. Les plis sont transmis au président de la commission des marchés qui convoque la commission pour l'évaluation des offres.
 - La commission des marchés procède à l'ouverture des plis et l'évaluation des offres en s'assurant que l'offre du fournisseur le moins disant conforme est choisie. Un

rapport d'évaluation est établi et signé par les membres de la commission des marchés.

- Le rapport d'évaluation est transmis au président de la commission des marchés pour approbation. Après l'approbation le président de la commission des marchés établit la lettre de notification et transmet le dossier au coordonnateur de la cellule des marchés pour contrôle.
- Vérification de la conformité du dossier et la procédure de DRP.

La cellule des marchés vérifie le dossier de DRP pour identifier les éventuelles non-conformités avant l'envoi de la lettre de notification au candidat. En absence d'observation le dossier est transmis au directeur pour validation.

- Signature de la lettre de notification et du contrat de marché

Le directeur signe la lettre de notification et la retourne au président de la commission des marchés. Enfin, le président de la commission des marchés établit un contrat de marché et le soumet au directeur de l'hôpital pour signature.

3.4 La sélection des fournisseurs par appel d'offre de HOGGY

3.4.1 La Préparation de l'appel d'offre à HOGGY

La procédure de préparation de l'appel d'offres s'applique aux marchés de travaux supérieurs ou égaux à soixante-dix (70) millions FCFA TTC et aux marchés de fournitures ou de services ainsi que de prestations intellectuelles supérieurs ou égaux à cinquante (50) millions de FCFA TTC. La préparation de l'appel d'offre a pour objectif la définition des principes et des règles de l'appel d'offre de sorte à sélectionner les fournisseurs conformément aux dispositions réglementaires du code des marchés publics. La procédure de préparation de l'appel d'offres se fait de la manière suivante :

- Le cahier de charge est écrit par une commission spéciale dirigé par le chef SAF en collaboration avec le comptable matière, le responsable de la cellule de passation des marchés en relation avec l'utilisateur ou un technicien en la matière. Les principales caractéristiques des fournitures, travaux ou services sont précisées dans le cahier de charge.
- Après l'élaboration du DAO, le coordonnateur de la cellule des marchés prépare l'avis d'appel d'offre puis le transmet au directeur pour son appréciation.

- L'avis d'appel d'offre est publié dans un journal de grande diffusion (soleil) après l'avis favorable de la DCMP, lorsque le directeur n'émet pas de réserves sur le DAO et l'AAO. C'est la cellule de passation des marchés qui se charge de la transmission du DAO à la DCMP et de la publication de l'AAO.

3.4.2 La réception et ouverture des plis

Cette procédure décrit les modalités de réception et d'ouverture des plis.

Les fournisseurs payent à la caisse les termes le DAO. Sur présentation du reçu de paiement ils retirent le DAO au près du chef de division approvisionnement. Les fournisseurs intéressés par l'offre déposent leurs offres au secrétariat de direction.

- La commission des marchés est informée par une note de la direction de la date du dépouillement.
- La commission des marchés procède à l'ouverture des plis avec les soumissionnaires qui le désirent car leur présence n'est pas obligatoire. La lecture du contenu des offres se fait à haute voix. Par la suite, le président de la commission vérifie le respect de la date limite, rejette les soumissions reçues après la date limite et restitue les dossiers rejetés aux soumissionnaires.
- Le PV d'ouverture contenant toutes les informations annoncées est rédigé par le coordonnateur de la cellule de passation des marchés. Le PVD est signé par tous les membres de la commission des marchés. Pour les produits pharmaceutiques et matériels technique les différents chefs de ces services font partie de la commission des marchés.

3.4.3 L'évaluation des offres

Cette procédure décrit les modalités d'évaluation des offres reçues. Elle est pareille pour les DRP ouvertes.

- La commission technique procède d'abord à un examen préliminaire afin de déterminer si les candidatures sont recevables et sont accompagnées des pièces obligatoires. Les offres non recevables sont rejetées. Elle vérifie ensuite si les offres sont conformes aux conditions et spécifications du DAO.

- La commission technique évalue de façon détaillée en fonction des critères conformément à l'article 59 du code des marchés publics, mentionnés dans le dossier d'appel à la concurrence. Alors, elle propose d'attribuer le marché au candidat conforme le moins disant.
 - Après l'évaluation des offres, un rapport d'évaluation des offres est établi par les membres de la commission technique. Le rapport d'évaluation des offres est signé par tous membres de la commission technique avant d'être transmis au coordonnateur de la cellule de passation des marchés. Le coordonnateur de la cellule de passation des marchés informe le SAF lorsqu'elle n'a pas constaté d'anomalies dans le rapport d'évaluation des offres pour convoquer la commission des marchés. C'est la commission des marchés qui se charge de la validation du rapport d'évaluation lorsqu'il n'y a aucune suggestion à formuler sur les résultats d'évaluation. Pour la validation, chaque membre appose sa signature.
- Attribution du marché

Cette procédure décrit les modalités d'attributions d'un marché par appel d'offres à HOGGY.

 - Le directeur vérifie si l'offre retenue répond aux critères de sélection qui sont fixés et ne dépasse pas les crédits affectés. Elle valide le rapport et retourne le tout au coordonnateur de la cellule des marchés. Le PVD est transmis à la DCMP pour approbation. La DCMP délivre un avis de non objection en cas de non objection.
 - Le coordonnateur de la cellule des marchés publie l'avis dans le portail des marchés publics. Après la publication il procède à une demande d'examen juridique et à l'immatriculation du marché à l'ARMP. En plus, le coordonnateur de la cellule des marchés informe le chef SAF qui se charge de préparer l'avis attribution pour l'insertion dans un journal de grande diffusion (soleil).
 - Après l'immatriculation du marché, l'attributaire est informé par le président de la commission des marchés de la rétention de sa soumission par écrit. Un délai de 15 jours lui est donné pour fournir une garantie de bonne exécution lorsque les seuils fixés par l'arrêté N⁰ 00866 du 22 janvier 2015 sont atteints à savoir :

70 millions de francs CFA pour les marchés de fournitures et services ,100 millions de francs CFA pour les marchés de fourniture et services et 00 millions pour les marchés de travaux et de prestation intellectuelle.

3.4.4 La contractualisation

La procédure de contractualisation à HOGGY passe par les étapes suivantes :

- Le SAF prépare le contrat de marché au nom du fournisseur en 05 exemplaires. Les contrats sont transmis à la cellule de passation des marchés pour contrôle puis au directeur pour validation.
- Suite à la signature du contrat de marché, le Directeur demande à l'agent comptable d'établir une attestation d'existence de crédit. Une fois l'attestation de crédit établie, le dossier d'appel d'offre est transmis à la DCMP par le coordonnateur de la cellule de passation des marchés pour avis et approbation.
- Après avis favorable de la DCMP sur l'examen juridique et technique, le contrat de marché est soumis à l'autorité d'approbation compétente pour signature. Les seuils sont les suivants :
 - ❖ le ministre de l'économie et des finances pour les montants supérieurs à 300 millions ;
 - ❖ le PCA si le montant du marché est compris entre 100 millions et 300 millions.
 - ❖ le directeur pour les montants inférieurs à 100 millions.

Après avis de non objection de la DCMP et immatriculation du contrat de marché en 05 exemplaires en rapport avec le SAF à l'attributaire pour lui demander de procéder à l'enregistrement du marché. La notification d'enregistrement peut être accompagnée d'un ordre de service de démarrage ou peut être envoyée séparément. L'ordre de service de démarrage astreint l'entreprise à démarrer les travaux ou prestations à une date notifiée dans l'ordre.

3.5 La passation, réception de la commande et traitement de factures

3.5.1 La passation de la commande

Cette procédure décrit la modalité de lancement d'une commande pour l'acquisition de biens et services à HOGGY.

A la suite de la validation de la demande d'achat et de la sélection du fournisseur, le chef de la division des approvisionnements établit un bon de commande en trois exemplaires, sur la base des informations du contrat.

Le BC mentionne les informations suivantes :

- ❖ la nature de la prestation ou des marchandises ;
- ❖ la quantité de la commande ;
- ❖ le prix unitaire et le montant total de la commande ;
- ❖ le nom et l'adresse du fournisseur ;
- ❖ la rubrique budgétaire pour l'année budgétaire.

Le bon de commande établi est transmis au chef SAF pour signature et au contrôleur de gestion qui vérifie l'imputation budgétaire et appose sa signature. Après la vérification de l'imputation budgétaire le CG transmet le BC à la direction pour validation. Une fois validé, le BC est retourné au secrétariat du SAF pour transmission et notification au fournisseur. Une copie du BC est envoyée au coordonnateur de la cellule de passation des marchés pour archivage.

La ventilation des exemplaires du BC est faite comme suit :

- ❖ 01 exemplaire est transmis au fournisseur ;
- ❖ 01 original est joint à la liasse pour l'ordre de paiement ;
- ❖ 01 souche dans le carnet de bon de commande.

3.5.2 La réception de la commande ou de la marchandise

Nous allons décrire comment la marchandise est réceptionnée à l'hôpital général de grand Yoff (HOGGY).

La réception des marchandises est effectuée sous la présence d'un comité composé du responsable administratif, du magasinier, le comptable matières et d'un responsable technique au cas où les biens livrés ont des spécificités techniques; les matériels informatiques et les pièces détachées de voiture par exemple.

Un rapprochement est effectué par le comité de réception entre les quantités et qualités, entre BC et BL pour tous achats. Et vérifier la conformité entre les biens commandés et les biens livrés. A la suite un PV de réception est établi par le comptable des matières et signé par la commission.

Ce rapport de réception précité consistant à décrire les annotations sur le déroulement de la réception sera établi et remonté au niveau de la direction des achats et de la comptabilité.

A la réception du BR, le responsable d'approvisionnement procède à la détermination du prix de revient à partir de la base de données, et établit un dossier comptable qui lui sert de justificatif de la détermination du prix de revient.

Ce dossier comptable sera transmis à la comptabilité par l'intermédiaire du service administratif et financier après approbation de la direction générale.

Lorsque les marchandises livrées ne sont pas conformes à la commande, celles-ci seront réceptionnées tout en mettant une réserve dans le rapport de réception.

3.5.3 Le traitement des factures

➤ Le contrôle de la facture

En général, la facture originale est envoyée au secrétariat du service administratif et financier en deux (02) exemplaires. La secrétaire numérote la facture dans un registre. La facture sera transmise au chef du service administratif et financier après imputation, contrôle budgétaire par le contrôleur de gestion puis à la direction générale pour valider et apposer la mention « bon à payer ». Ensuite, elle sera transmise à la comptabilité jusqu'à la date d'échéance du règlement.

➤ Comptabilisation et règlement de la facture

La procédure du règlement et de comptabilisation de la facture fournisseur constitue une étape importante dans la procédure d'achat des produits de biens et services.

❖ Comptabilisation de la facture fournisseur

Les écritures comptables sont imputées à la division comptabilités et centralisés dans des brouillards de saisies, sur cette base les opérateurs de saisir comptabiliserons les opérations d'achats et fournisseurs dans le logiciel SAARI comptabilité.

❖ Le règlement de la facture fournisseur

Le règlement des fournisseurs est effectué par l'agent comptable particulier qui se charge des opérations de trésorerie.

Ce dernier va préparer un chèque transmis au SAF pour contrôle et qui enfin sera signé par la Directeur général. Le fournisseur vient récupérer le chèque qui appose sa signature sur le registre pour preuve de règlement avec le cachet de la société.

CHAPITRE 4: ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans ce chapitre il est question d'apprécier les procédures du cycle achat -fournisseurs. Cette appréciation consistera à mettre en relief les forces et les faiblesses du système de contrôle existant.

4.1 La Prise de connaissance détaillée du système de Contrôle des achats à HOGGY

4.1.1 Le questionnaire de contrôle interne

Notre questionnaire a été élaboré de sorte à ce qu'il prenne en compte toutes les procédures du cycle achat-fournisseurs de HOGGY. Ce questionnaire nous permettra de faire ressortir les forces et les faiblesses du contrôle interne du cycle achat qui est mis en place à HOGGY. Ainsi nous pourrons faire un jugement objectif du contrôle existant, tel est l'un des rôles de l'audit interne dans l'hôpital. Le questionnaire s'articule comme suit :

- questionnaire sur le plan de passation des marchés ;
- questionnaire sur l'expression du besoin ;
- questionnaire sur la sélection des fournisseurs qui se fait soit par DRP, soit par appel d'offres.

Les objectifs visés par ce questionnaire sont les suivants :

- ❖ s'assurer que le plan de marché est bien élaboré ;
- ❖ s'assurer que les besoins sont bien exprimés ;
- ❖ s'assurer du bon choix des fournisseurs ;
- ❖ s'assurer que les seuils en fonction des types de DRP sont respectés ;
- ❖ s'assurer de la réception effective et de la bonne évaluation des offres ;
- ❖ s'assurer que le contrat de marché est bien signé ;
- ❖ s'assurer de la bonne préparation d'appel d'offre ;
- ❖ s'assurer de la réception effective et de la bonne conservation de tous les plis ;
- ❖ s'assurer de la transparence du dépouillement et du traitement de l'offre ;
- ❖ s'assurer que toutes les commandes ont été bien passées,
- ❖ s'assurer que tous les articles reçus sont conformes aux commandes.

Le questionnaire a été adressés au chef SAF, aux comptables matières, au chef de la division approvisionnement, au magasinier, au contrôleur de gestion, à la cellule de passation des marchés. Ce qui nous a permis d'avoir un premier aperçu du cycle achat de HOGGY.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 10: Questionnaire de contrôle interne sur les achats /les achats par DRP/par appel d'offres/passation et suivie de la commande

PROCESSUS : ACHAT	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017
			FOLIO 01/11
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que le plan de marché est bien élaboré			
Questions	Oui	Non	Observation
1) Existe-il une cellule chargée de l'élaboration du plan de marché ? si oui laquelle ?			La CPM
2) plan de marché est-il élaboré en se basant sur le budget ?	✓		
3) Est-il élaboré selon le modèle type de l'organe chargé de la régulation des marchés Publics ?	✓		
4) Est-il transmis à l'organe chargé de la régulation à une date spécifique ? si oui laquelle ?	✓		
5) La conformité du plan soumis est-elle vérifiée par la DCMP ?	✓		
6) Si conforme, est-il publié par la DCMP ?	✓		
7) Des mesures sont-elles prises pour la gestion des non-conformités ? si oui, lesquelles ?	✓		

PROCESSUS : achat	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE			EXERCICE 2018
				FOLIO 02/11
Objectif du contrôle interne : S'assurer que les besoins sont bien exprimé				
Questions	Oui	non	Observation	
8) La DA est-elle élaborée sur la base d'un besoin exprimé ?	✓			
9) Existe-il un responsable pour élaboration de la DA ?	✓		Le comptable matière	
10) La DA est-elle pré numéroté ?	✓			
11) La DA est-elle rattachée à une rubrique budgétaire ?	✓			
12) Le service demandeur vérifie-t-il la DA pour vérifier si les besoins sont clairement décrits ?		✓		
13) La dépense est-elle prévue dans le budget ?	✓			
14) Les demandes d'achat sont-elles bien renseignées ? mentionnez les éléments ?	✓			
15) Existe-il un responsable chargé de l'arbitrage des dépenses non prévu ?	✓			
16) Avez-vous différentes procédures d'achats ? si oui lesquelles ? 17)	✓		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotation ▪ DRP ouvert ▪ Appel d'offre 	

PROCESSUS : achat par DRP	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017
	FOLIO 03/11		
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du bon choix des fournisseurs			
Questions	Oui	Non	Observation
18) Existe-t-il des procédures de sélection des fournisseurs ?	✓		
19) Assurez-vous toujours que les fournisseurs sélectionnés sont agréés ?	✓		
20) Disposez-Vous d'une liste restreinte de fournisseurs ?si oui de combien ?	✓		
21) La liste des sélectionnés fait-il toujours objet de validation par un supérieur hiérarchique ?	✓		Le directeur
22) Assurez-vous toujours que le fournisseur le moins disant conforme est choisi ?	✓		En cas de non-conformité, il peut avoir des cas de poursuite par la DCMP

PROCESSUS : ACHAT PAR DRP	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017
	FOLIO 04/11		
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les seuils en fonction des types de DRP sont respectés			
Questions	Oui	Non	Observation
23) Avez-vous connaissance des types de DRP ? 24) Si oui lesquels ?	✓		<ul style="list-style-type: none"> ▪ DRPCR ▪ DRPCO ▪ DRPCS
25) Avez-vous connaissance du seuil des montants des achats par DRP ?	✓		
26) Si oui précisez les seuils avec les types de DRP :	✓		Voir le code art 53 et arrêté n 107
a) pour les marchés de travaux et de prestation intellectuelle ;			Idem
b) Pour les marchés de service et fourniture ;			Idem
c) Pour les marchés fournitures et services courants ;			Idem
d) Pour les marchés de prestations.			Idem

PROCESSUS : ACHAT PAR DRP	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017
	FOLIO 05/11		
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la réception effective et de la bonne évaluation des offres.			
Questions	Oui	Non	Observation
27) Les offres des fournisseurs sont-ils reçus sous plis fermé ?	✓		
28) Les offres sont-ils enregistrés dans le registre de dépôts dès la réception ?	✓		
29) Les offres sont-ils évaluées par la commission sur base des critères d'évaluation ? si oui quels sont ces critères ?	✓		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect de la DA ▪ Spécifications techniques ▪ Conformité des pièces administratives
30) Le rapport d'évaluation est-il validé par responsable ? si oui précisez	✓		La commission des marchés
31) Le PV d'ouverture des plis et le rapport d'évaluation font-ils l'objet d'un contrôle a priori et avis de non objection ?	✓		Par la cellule de passation des marchés

PROCESSUS : ACHAT PAR DRP	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017
			FOLIO 06/11
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que le contrat de marché est bien signé			
Questions	Oui	Non	Observation
32) Le contrat de marché est-il préparé en 5 exemplaires ?	✓		
33) Les contrats sont-ils envoyés aux fournisseurs sélectionnés pour signature et enregistrement auprès d'une institution? Si oui, laquelle ?	✓		Impôts et domaine
34) Les contrats signés par le fournisseur sont-ils archivés ?	✓		Au niveau de la cellule des marchés

PROCESSUS : ACHAT PAR APPEL D'OFFRE	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017 FOLIO 07/11
	Objectifs de contrôle interne : S'assurer de la bonne préparation d'appel d'offre		
Questions	Oui	Non	Observation
35) Avez-vous un responsable ou un service chargés de l'élaboration du dossier d'appel d'offre ? Si oui lequel ?	✓		SAF
36) Peut-il exister des cas de rejet DAO ? si oui donnez les raisons.	✓		Non-conformité
37) Existe-il des seuils de contrôles des DAO ? Si Oui les lesquels ?	✓		NP
38) L'avis est-il publié dans les journaux et/ou médias de grande diffusion ?	✓		
39) Existe-t-il un responsable chargé de la publication de l'avis d'appel d'offre ?	✓		
40) Si oui est-il supervisé par un supérieur hiérarchique ?	✓		
41) L'avis d'appel d'offre indique-t-il le lieu de retrait des DAO ?	✓		
42) L'avis d'appel d'offre indique-t-il le lieu où sont déposées les offres ?	✓		

PROCESSUS : ACHAT PAR APPEL D'OFFRE	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017
			FOLIO 08/11
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la réception effective et de la bonne conservation de tous les plis			
Questions	Oui	Non	Observation
43) Existe-il un comité de dépouillement ?	✓		
44) existe-t-il un responsable /service chargé de réceptionner les offres ?	✓		Direction
45) Les fournisseurs décharge- ils après le dépôt des plis ?	✓		Dans un registre
46) Les plis sont-ils enregistrés ? si oui, comment ?	✓		Par ordre d'arrivé
47) Des rencontres sont faites entre membre de la commission des marchés avant l'ouverture des plis ?si oui, qu'elle est la période ?qui prépare ces convocations ?		✓	
48) Les plis sont-ils cachetés jusqu'au moment de l'ouverture ?	✓		
49) Les ouvertures de plis sont-elles faites conformément à la réglementation ?si oui qu'elles sont les conditions d'ouverture de plis ?	✓		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enveloppe cachetée ▪ Enveloppe anonyme
50) Existe-il une commission pour l'ouverture des plis ? Si oui qu'elles sont les membres de la commission ?	✓		Commission des marchés
51) Un procès-verbal est-il signé à la date et l'heure limite de dépôts ?	✓		
52) Toutes les offres doivent-elles contenir une caution de soumission ? Si oui de combien ?		✓	Pas toutes les offres

PROCESSUS : ACHAT PAR APPEL D'OFFRE	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017
			FOLIO 09/11
Objectif du contrôle interne : S'assurer de la transparence du dépouillement et du traitement de l'offre			
Questions	Oui	Non	Observation
53) L'ouverture des plis a-t-elle lieu le jour et à l'heure fixé dans l'avis d'appel d'offre ?	✓		
54) Les soumissionnaires participent-ils à la séance de dépouillement ?	✓		
55) Un comité technique compétent est-il désigné pour procéder au dépouillement ? si oui lequel ?	✓		NP
56) les seuils d'avis sur les rapports d'évaluation et sur la proposition d'attribution provisoire sont-ils respectés ? Si oui les quels ?	✓		NP
57) Publiez-vous effectivement les avis d'attribution définitive ? si oui quel est le délai de publication ?	✓		NP
58) Comment vous gérez les soumissionnaires non retenus ?			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notification ▪ Publication

PROCESSUS : PASSATION DE LA COMMANDE	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017
			FOLIO 10/11
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les commandes pour l'acquisition de biens et services sont bien lancés			
Questions	oui	Non	Observation
59) La demande d'achat est-elle validée ?	✓		
60) Existe-il un délai entre la date de la demande et la date de la commande ?		✓	
61) Les articles commandés sont-ils bien ceux qui sont demandés ?	✓		
62) Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation ?	✓		
63) Est-ce que le prix est meilleur, compte tenu des relations prix quantité et prix qualité ?			Pas toujours
64) Est-ce que le délai de livraison demandé est raisonnable ?	✓		
65) Ce délai est-il respecté ?			Pas toujours
66) Des bons de réceptions sont-ils établis systématiquement ?	✓		Par le magasinier
67) Sont-ils signés par le réceptionnaire ?	✓		Membres de la commission de réception
68) Le fournisseur décharge-t-il lorsqu'il reçoit le bon de commande ?	✓		

PROCESSUS : SUIVIE DE LA COMMANDE	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		EXERCICE 2017
			FOLIO 11/11
Objectif de contrôle interne : S'assurer que tous les articles reçus sont conformes aux commandes			
Questions	Oui	Non	Observation
69) La conformité de la livraison avec la commande est-elle contrôlée? Si oui par qui ?	✓		Commission de réception
70) Ce contrôle porte-il sur des critères ? si oui, les quels ?	✓		NP
71) YA-t-il un responsable informé de la réception ? si oui qui ?	✓		NP
72) Les articles et produits transféré au magasinier font l'objet d'un bon d'entrée ?	✓		
73) Les retours sur livraison ainsi que les avaries et manquant constaté font l'objet d'un suivi particulier ?	✓		
74) Les mentions de certification et liquidation sont-elles apposées au verso de la facture fournisseurs ?	✓		La liquidation est maintenant centralisée au niveau de la division finance.

Sources : Nous même

NP : Nom Précisé

Sur les soixante-quatorze (74) questions qui constituent notre questionnaire, nous avons quatre (04) réponses « **non** » et soixante-dix (70) réponses « **oui** ». Pour les questions qui nécessitaient des précisions, nous n'avons pas eu de précisions à tous les niveaux dans le questionnaire. Cependant, il faut noter que ces précisions nous ont été données lors des entretiens avec les responsables concernés. En effet, les résultats présents dans le tableau ci-dessus ne présentent pas des manquements particuliers. Les réponses « oui » représentant le respect des procédures décrites dans le manuel de procédure, nous pouvons dire que, les procédures sont respectées. Ces résultats représentent un grand nombre de points forts pour le système. Cependant nous n'allons pas manquer d'énumérer les quelques points faibles constatés. Ce sont les suivants :

- ❖ absence de délai entre la date de la demande d'achat et celle de la commande ;
- ❖ absence caution de soumission sur certains plis déposés contrairement à la procédure;
- ❖ absence de rencontre entre membres de la commission des marchés avant l'ouverture des plis;
- ❖ absence de contrôle du service demandeur aux besoins commandés par la responsable d'approvisionnement c'est-à-dire non existence de suivi des expressions de besoins.

4.1 Identification des risques

A cette étape d'analyse, on est normalement capable de lister les points faibles du contrôle interne, d'en apprécier la gravité et de dresser un tableau d'évaluation des risques.

Dans le tableau d'identification des risques nous avons essayé de récapituler les points de contrôle de chaque volet et qualifier le risque s'y rattachant à l'acquisition des biens et services de l'Hôpital Général de grand Yoff. En effet, ce système d'analyse nous permet de mieux identifier les risques liés à la gestion d'un domaine bien déterminé. Nous avons procédé au choix de la fonction ou du processus pour cerner les zones des risques.

Tableau 11: L'identification des risques

Thème	Point de contrôle	Risques	Niveau de risque	Procédure de contrôle
Expression du besoin	Bons de commande et demandes d'achat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Achats non autorisés ➤ Achats excessifs 	Elevé	Existe
Consultation	Devis, facture pro-forma et tableau comparatif des offres	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acheter à des prix élevés ➤ Entente avec les fournisseurs 	Elevé	Existe
Règlement fournisseurs	Cachet « payé » sur facture	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Double règlement 	Moyen	Existe

4.1.2 La grille de séparation des tâches

Nous avons élaboré les grilles de séparation des tâches pour vérifier s'il n'y a pas de cumul de fonctions. Ces grilles ont été élaborées à partir des entretiens et des observations. Les résultats qui figurent dans les tableaux ci-dessous montrent que la séparation des tâches est assurée d'une manière générale à HOGGY. Cependant, nous avons pu révéler quelques points faibles tel que :

- ❖ absence de contrôle de ligne budgétaire de la demande d'achat;
- ❖ le chef du service administratif et financier (SAF) participe à l'élaboration du dossier d'appel d'offre pourtant la validation lui incombe. Il y a donc cumul de tâche à ce niveau.

Tableau 12: La grille de séparation des tâches concernant les DRP

Tâches	NATURE DE LA TACHE	Personnes concernées										
		DR	SAF	PCM	CPM	CDA	CM	CSD	CMP	ACP	SD	CG
Expression du besoin	EX							✓				
Engagement de la demande d'achat	EX							✓	✓			
Contrôle budgétaire de la demande d'achat	C											O
Visa de la demande d'achat	C		✓									
Approbation de la demande d'achat	AU	✓										
Signature d'Agrément fournisseur	AU	✓										
Envoie de la lettre d'invitation adresser à chaque fournisseur	EX					✓						
Contrôle de la liste des fournisseurs	C				✓							
Validation de la liste des fournisseurs	AU	✓										
Réception de l'offre	EX										✓	
Convocation de la commission des marchés	EX			✓								
Évaluation des offres	C						✓					
Approbation du rapport d'évaluation	AU				✓							
Contrôle de la lettre de notification	C				✓							
Approbation de la lettre de notification	AU	✓										
Envoie de la lettre de notification au fournisseur	EX				✓							
Élaboration du contrat de marché	EX			✓								
Signature du contrat de marché	AU	✓										

Source : Nous même**Légende**

✓ : Tache effectuée

O : Tache non effectuée

EX : Exécuter

EN : Enregistre

C : Contrôler

AU : Autoriser

Tableau 13: La grille de séparation des tâches concernant les appels d'offres

Tâches	Nature de la tâche	Personnes concernées															
		MS	PCA	DCMP	DR	SAF	PCM	CCM	CMP	CPM	CDA	CM	CSD	CA	ACP	CET	CG
Expression du besoin	EX												✓				
Engagement de la demande D'achat	EX								✓			✓					
Contrôle budgétaire de la demande d'achat	C																O
Visa de la demande d'achat	C					✓											
Autorisation de l'achat	AU				✓												
Élaboration du DAO	EX					✓			✓	✓	✓						
Validation du DAO	C					✓											
Approbation du DAO	AU				✓												
Établissement de l'AAO	EX							✓									
Validation de l'AAO	AU				✓												
Approbation de l'AAO	AU			✓													

Tâches	Nature de la tâche	Personnes concernées															
		MS	PCA	DCMP	DR	SAF	PCM	CCM	CMP	CPM	CDA	CM	CSD	CA	ACP	CET	CG
Publication de l'AAO	EX									✓							
Publication de l'AAO	EX									✓							
Encaissement du montant pour retrait du DAO	EX													✓			
Remise du DAO au candidat	EX										✓						
Enregistrement du candidat dans un registre	EN										✓						
Réception des offres	EX													✓			
Convocation des membres de la CM	EX						✓										
Établissement du PV d'ouverture	EX							✓									
Contrôle des offres et des documents administratifs sous-jacents	C						✓										
Dépouillement des offres	EX											✓					
Analyse et évaluation des offres	EX															✓	
Tâches																	

	Nature de la tâche	Personnes concernées															
		MS	PCA	DCMP	DR	SAF	PCM	CCM	CMP	CPM	CDA	CM	CSD	CA	ACP	CET	CG
Vérification des travaux du CET	C									✓							
Validation de l'évaluation technique	C											✓					
Établissement du PV d'attribution	EX											✓					
Vérification du PVD provisoire	C				✓												
Approbation du PVD provisoire	AU			✓													
Préparation du contrat de Marché	EX					✓											
Contrôle du contrat	C									✓							
Signature du contrat	AU				✓												
Préparation de l'attestation de crédit	EX														✓		
Approbation du Contrat > 30000000	AU	✓															
Approbation du contrat (100000000-300000000)	AU		✓														
Approbation du contrat < 100000000	AU				✓												

Source : Nous même

Légende

✓ : Tache effectuée

○ : Tache non effectuée

EX : Exécuter ; EN : Enregistrer ; C : Contrôler ; AU : Autoriser

Tableau 14: La grille de séparation des taches concernant la passation et le suivi des commandes

Taches	Nature	Personnes concernées								
		DR	SAF	CDA	CMP	CDC	CPM	CR	CG	ACP
Etablissement du bon de commande	EX			✓						
Signature du bon de commande	EX		✓							
Contrôle de l'imputation budgétaire de la demande d'achat	C								✓	
Validation du bon de commande	AU	✓								
Archivage du bon de commande	EN						✓			
Etablissement du bon de réception	EX				✓					
Comparaison bon de réception-facture	C							✓		
Imputation comptable	EX					✓				
Vérification de l'imputation comptable	C									✓
Préparation des chèques	EX									✓
Signature des chèques	C	✓								
Envoie des chèques	AU									✓

Source : Nous même**Légende**

✓ : Tache effectuée

EX : Exécuter **EN** : Enregistre **C** : Contrôler **AU** : Autoriser

DR : Directeur ; **ACP** : Agent comptable particulier ; **CDC** : Chef de la division comptabilité
PCM : Président de la commission des marchés ; **MS** : Ministère de la santé ; **CPM** : Cellule de la passation des marchés ; **CR** : commission de réception ; **CM** : Commission des marchés ;
CSD : Chef du service demandeur ; **CMP** : Comptable matières principal ; **SD** : Secrétaire de direction ; **CDA** : Chef de la division approvisionnement ; **PCA** : Président du conseil d'administration ; **SAF** : Chef du service administratif et financier ; **CET** : Commission technique ; **DCMP** : Direction centrale des marchés publics.

4.2 Le contrôle de l'existence du système contrôle

Après avoir fait la prise de connaissance du contrôle interne, nous allons effectuer le test de vérification d'existence du système de contrôle interne. Ce contrôle nous permet de bien vérifier le système mis sur pied par la direction de l'audit interne.

4.2.1 Le contrôle d'existence sur les marchés de DRP et appel d'offres

Pour le contrôle, nous avons effectués le contrôle sur neuf (09) marchés choisis au hasard, inscrits dans le plan de passation des marchés (PPM) de l'exercice 2017 dont les marchés ont été attribués à des fournisseurs locaux.

Tableau 15: Test d'existence sur les marchés de DRP et d'appel d'offre

Nature du marché	Fournisseurs Choisis	Montants Des marches	Existence Cahier de Charge	Nbre de f/sr consltés	Mode de passation de marché	Cauti on versé	Avis de non Objection de la DCMP	Pièces administrati ves	Rapport Commission d'attributi on provisoire	Rapport communi sions technique	PV D'attributi on définitive	date des contrats
1) Fournitures	-SOTELMED	11.148.980	√	05	DRPCR	√	NF	≠	√	√	√	21/06/17
	-CABINET MABEYE DIOP	8.850.000	√	N/A	DRPCR	√	NF	≠	√	√	≠	22/08/17
	-SYSCOME TECHNOLOGIE	6.195.118	√	06	DRPCR	√	NF	√	√	√	√	20/04/17
	-UNIVERSAL BUSINESS	32 060 600	√	05	DRPCO	√	NF	≠	√	√	√	≠
	-MASTER OFFICE DECO	18 625 356	√	N/A	DRPCO	√	NF	≠	√	√	≠	04/08/17

Source : Nous même

Légende :

NF : non favorable N/A : non appliquée

≠ : non vu

√ : oui

Nature du marché	Fournisseurs Choisis	Montants Des marches	Existence Cahier de Charge	Nbre de f/sr constlés	Mode de passation de marché	Cauti on versé	Avis de non Objection de la DCMP	Pièces administratives	Rapport Commission d'attribution provisoire	Rapport communis sions technique	PV D'attribution définitive	date des contrats
2) Prestations de services	-CABINET OPTESIS	9.440.000	√	05	DRPCR	√	NF	≠	√	√	√	22/08/17
	-CNART	7.000.000	√	05	DRPCR	√	NF	≠	√	√	√	02/06/17
	-NISS	50.697.520	√	03	AO	√	NF	≠	≠	√	√	≠
3) Travaux	-SET 2000	209.320.006	√	02	AO	√	NF	≠	√	√	√	20/11/17

Source : Nous même

Légende :

NF : non favorable

≠ : non vu

√ : oui

A la suite de ce test nous avons révélés les points forts et les points faibles suivants :

➤ **Les points forts**

Sur l'ensemble des marchés contrôlés, nous avons souligné les points forts suivants :

- ❖ existence d'un cahier de charge ;
- ❖ existence du mode de passation des marchés ;
- ❖ existence d'un rapport commission d'attribution provisoire ;
- ❖ existence d'un rapport commission technique ;
- ❖ existence d'un PV d'attribution.

➤ **Les points faibles**

A l'issu de nos travaux, nous avons prélevons les points faibles suivants :

- ❖ sur l'ensemble des dossiers contrôlés, un seul contient les pièces administratives qui ont été demandées dans le cahier de charge ;
- ❖ absence d'Avis de non Objection de la DCMP sur l'ensemble des dossiers contrôlés ;
- ❖ non existence d'un fichier fournisseur spécifique.

4.2.2 Contrôle d'existence sur la passation et la suivie des commandes

En plus du contrôle effectué sur les marchés, nous avons également fait un deuxième (2^{ème}) contrôle sur vingt (20) dossiers choisis au hasard. Pour ces vingt (20) dossiers, il est question de vérifier l'existence des documents indispensables dans le dossier depuis l'expression du besoin jusqu'au règlement de la facture.

Conformément au manuel de procédures d'achats, l'objectif de ce contrôle est de s'assurer de :

- ❖ l'existence des expressions de besoins ou demandes d'achats ;
- ❖ l'existence de bon de commande ;
- ❖ l'exécution des achats à travers les bons de livraison et les PV de réception ;
- ❖ l'existence d'ordre de paiement ;
- ❖ l'existence de la liquidation des factures auprès de l'ordonnateur des dépenses ;
- ❖ l'existence des contrôles arithmétiques sur les factures ;
- ❖ l'existence des paiements et comptabilisations adéquats ;
- ❖ l'existence de l'annulation des factures après le règlement en y apposant les dates et mode de paiement ;
- ❖ l'existence d'imputations comptables correctes puis leur apposition sur les factures ;
- ❖ l'existence des copies des chèques ou ordres de virements dans les liasses en plus des autres pièces justificatives.

Tableau 16: Test d'existence sur la passation et la suivie des commandes

Date	Libellé écriture	Montant	EB /DA	BC	BL/PV R/ASF	OP	N° Facture	RGL	Copie de chèque de RGL	Annulation facture	Imputation comptable	MD/LQD
08/12/17	FACT GIE LE MBAWOOR	2.950.000	≠	√	√	√	000.1/2017	≠	N/A	≠	√	√
29/05/17	FACT.MEDICAL SYSTEME N°1704004	4.000.000	√	√	√	√	1704-004	√	≠	≠	√	√
19/09/17	FACT ETS KHADY NDIAYE	14.818.440	√	√	√	√	HOGGY/0007/217	≠	N/A	N/A	√	√
12/10/17	FACT PNA	7.774.690	√	√	√	√	PNAMC1710 CC00048	√	≠	≠	√	√
10/05/17	FACT.OPTESIS N°2017/967	3.186.000	√	√	√	√	2017/960	√	≠	≠	√	√
25/05/17	FACT.DRPN° 1704004	3.565.960	√	√	√	√	SAJ/2017/5800	√	≠	≠	√	√
11/05/17	FACT.PNA PNAMC 1705 N°021	17.006.580	√	√	√	√	N°021	√	≠	≠	√	√
28/08/17	FACT.STM N°01010163-M1	48.500.000	≠	√	√	√	N°01010163-M1	√	≠	≠	√	√
22/11/17	FACT.MHO N°17261	27.492.000	≠	√	√	√	N°17261	√	≠	≠	√	≠

Date	Libellé écriture	Montant	EB /DA	BC	BL/PV R/ASF	OP	N° Facture	RGL	Copie de chèque de RGL	Annulation facture	Imputation comptable	MD/LQD
08/06/17	FACT.ETS GUEYE&ASS. N°05	3.481.017	√	√	√	√	05/REG/2017	√	≠	≠	√	√
30/10/17	FACT.ETS GUEY ET ASS	5.747.500	√	√	√	√	11/viande/nov/2017	≠	N/A	N/A	√	√
20/11/17	FACT IMPRIMERIE SALAM	4.000.000	√	√	√	√	320	≠	N/A	N/A	√	√
13/06/17	FACT ETS GUEYE ET ASSOCIE N° 06	5.497.500	√	√	√	√	06/REG/2017	√	≠	≠	√	√
14/06/17	FACT MEDYSN° FD 2016-2017	5.143.599	N/A	√	√	√	FD2016-2017	√	≠	≠	√	√
07/07/17	FACT SET2000 N° 30/2017	3.260.635	√	√	√	√	30/2017	√	≠	≠	√	√
08/08/17	FACT SET 2000 N°43/2017	3.647.675	√	√	√	√	43/2017	√	≠	≠	√	√
14/08/17	FACT ETS GUEYE & ASS N° GA08AOUT17	9.728.700	√	√	√	√	GA 08 AOUT 2017	√	≠	≠	√	√
28/08/17	FACT MEDISYS	4.515.467	√	√	√	√	FD170706	≠	N/A	N/A	√	√
10/01/17	FACT ETS GUEYE ASS GA 01 JANV 2017	10.058.280	√	√	√	√	GA 01 JANV2017	√	√	√	√	√

Date	Libellé écriture	Montant	EB /DA	BC	BL/PV R/ASF	OP	N° Facture	RGL	Copie de chèque de RGL	Annulation facture	Imputation comptable	MD/LQD
13/02/17	FACT SET 2000 N 07/2017	3.499.939	√	√	√	√	07/2017	√	≠	√	√	√

Source : Nous même

Légende :

N/A: non applicable

≠ : non vu

√ : oui

EB/DA : Expression de besoin /Demande d'achat

BC : Bon de Commande

ASF : Prestation de service fait

BL : Bon de Livraison

MD/LQD : Mandatement /liquidation

OP : Ordre de paiement

PVR : Procès-Verbal de Réception

A la suite de ce test nous avons révélés les points forts et les points faibles

➤ **Les points forts**

Sur la base de notre échantillon, nous avons noté que :

- ❖ il existe des expressions de besoins ou demandes d'achats pour un nombre important des dossiers ;
- ❖ les factures comptabilisées ont été faites sur la base de la facture originale ;
- ❖ les ordres de paiements sont pré numérotés et donnés ;
- ❖ la majorité des factures est réglée ;
- ❖ les bon de commandes ont fait tous l'objet de signature par les personnes habilitées (le SAF, le contrôleur de Gestion et le Directeur) ;
- ❖ les commandes réceptionnées font l'objet d'un bon de livraison émis par les fournisseurs ainsi qu'un procès-verbal de réception tenu par HOGGY.

➤ **Les points faibles**

Sur les 20 transactions contrôlées, nous avons constaté des manquements qui se traduisent par :

- ❖ des factures non annulées après règlement ;
- ❖ l'absence de la copie de chèque de règlement ;
- ❖ des imputations comptables sont omises sur certains dossiers d'achats ou sont apposées ailleurs que sur les factures.

4.3 Les tests de permanence ou vérification des contrôles.

Pour ce test il est question de s'assurer que le système décrit et existant est appliqué de façon permanente dans l'hôpital.

Olivier LEMANT assimile, à juste titre, un programme de vérification des contrôles au plan de vol d'un aviateur :

« Les auditeurs vont rencontrer des difficultés inattendues, des tempêtes psychologiques, des orages de réticence et de rétention d'information, parfois de gros nuages d'obstructions ou de trous d'air de déontologie. Il va falloir réagir, peut-être faire un détour, voire un atterrissage forcé...Le plan de vol et la connaissance des manœuvres sont nécessaires au pilote, mais ne le remplacent pas ; la méthodologie et les techniques sont nécessaires pour conduire une mission d'audit interne), elles ne peuvent suffire ».

Belle allégorie ! Sauf que l'auditeur ne risque pas sa vie comme l'aviateur, ou du moins, pas de la même façon !

Pour l'atteinte de l'objectif du test de permanence, nous allons tester uniquement les points forts apparents de sorte à apprécier leur réalité.

4.3.1 Test de permanence sur les demandes d'achats

Nous avons choisir au hasard neuf (09) transactions d'achats qui ont été entièrement traitées à l'aide des procédures étudiées, et ensuite avoir la confirmation ou non des points forts relevés au cours de la prise de connaissance et contrôle d'existence.

Tableau 17: Test de permanence sur les DA

N° Demande d'achat	Personnes signataires		
	CMP	SAF	DR
863	X	X	X
116	X	X	X
857	X	X	X
869	X	X	X
871	X	X	X
159	X	X	X
78	X	X	X
158	X	X	X
149	X	X	X
147	X	X	X
103	X	X	X
160	X	X	X

Légende :

X : L'élément recherché a été retrouvé ;

N/A : L'élément recherché non appliqué.

Commentaire

Les résultats de ce test relèvent un point fort car tous les DA ont été signés par les personnes habilités et sont pré-numéroté. Donc, on peut confirmer que les points forts décelés lors de la prise de connaissance et du contrôle d'existence sont appliquées de façon permanente.

4.3.2 Test de permanence sur la sélection des fournisseurs

Tableau 18: Test de permanence sur la sélection des fournisseurs

Passation de marché		Existence		
N°	Montant en francs CFA	Listes fournisseurs	Sélection fournisseurs	PV d'attribution
F_STM_034	32.060.600	X	X	X
F_STM_041	11.148.980	X	X	X
F_SAF_038	9.440.000	X	X	X
F_SAF_042	8.850.000	X	O	O
F_SAF_028	18.625.356	X	O	O
F_STM_021	6.195.118	X	X	X
F_SAF_040	7.000.000	X	X	X
F_STM_005	50.697.520	X	X	X
F_STM_050	209.320.006	X	X	X

Légende :

- X** : L'élément recherché a été retrouvé ;
O : L'élément recherché n'a pas été retrouvé.

Points soulevés

Sur neuf (09) marchés inscrits dans le plan de passation des marchés, nous avons remarqué que seules deux (02) n'ont pas fait l'objet d'une sélection des fournisseurs. Et il n'y pas eu de PV d'attribution pour ces marchés. Par compte, nous avons remarqué l'existence d'un fichier fournisseurs sur tout l'échantillon. Alors, ce test permanence sur la sélection des fournisseurs a permis de confirmer que l'Hôpital fait ses achats dans le respect des procédures.

4.3.3 Test de permanence sur les commandes, rapprochement et le règlement des factures

Nous avons choisi 20 BC accompagnés de la DA, du BL, et du PVR.

Ainsi, l'évaluation des procédures relatives à ce test doit donner la confirmation que :

- ❖ il existe des expressions de besoins ou demandes d'achats pour un nombre important des dossiers ;
- ❖ les factures comptabilisées ont été faites sur la base de la facture originale ;
- ❖ la majorité des factures est réglés ;

- ❖ les commandes réceptionnées font l'objet d'un bon de livraison émis par les fournisseurs ainsi qu'un procès-verbal de réception tenu par HOGGY.

Tableau 19: Test sur les commandes, rapprochement BL / BC /PVR et Règlement

Bon de commande		Rapprochement BL / BC/PVR	Règlement
N°	DA		
718	X	X	X
720	X	X	X
1724	O	X	O
1701	X	X	O
2577	X	X	O
716	X	X	O
2568	X	X	X
1701	X	X	O
705	X	X	X
704	X	X	X
715	X	X	X
1280	O	X	O
708	O	X	X
1256	X	X	X
806	O	X	X
801	O	X	X
1552	X	X	X
1703	O	X	X
2568	X	X	X
709	O	X	X

Légende :

X : l'élément recherché a été retrouvé

O : l'élément recherché n'a pas été retrouvé

Points soulevés

Nous constatons sur vingt (20) documents choisis au hasard et rapprochés entre BC, BL, DA, PVR et mode règlement révèlent certains manquements tel que :

- ❖ les bons de commandes (1724, 1701, 2577, 716, 1701,1280) sont accompagnés des factures mais les factures ne sont pas réglées.
- ❖ les bons de commande (1724, 1280, 708, 806, 801, 1703, 709) ne sont pas accompagnés des demandes d'achat.

Par compte, tous ses bons de commandes sont accompagnés des bons de livraisons et des PV de réception.

4.4 Analyse des faiblesses et recommandations

4.4.1 Les analyses des faiblesses

Avant de faire l'analyse des points faibles et d'apporter des recommandations, nous allons essayer de faire la synthèse de toutes les faiblesses :

- ❖ de conceptions, décelées lors de l'évaluation préliminaire ;
- ❖ d'applications, relevées à l'issue du test de permanence.
- **Faiblesses de conception :**
 - ❖ absence de délai entre la date de la demande d'achat et celle de la commande ;
 - ❖ absence caution de soumission sur certains plis déposés contrairement à la procédure;
 - ❖ absence de rencontre entre membres de la commission des marchés avant l'ouverture des plis;
 - ❖ absence de contrôle du service demandeur aux besoins commandés par la responsable d'approvisionnement c'est-à-dire non existence de suivi des expressions de besoins sur l'ensemble des dossiers contrôlés, un seul contient les pièces administratives qui ont été demandé dans le cahier de charge ;
 - ❖ absence d'Avis de non Objection de la DCMP sur l'ensemble des dossiers contrôlés ;
 - ❖ non existence d'un fichier fournisseur spécifique. des factures non annulées après règlement ;
 - ❖ l'absence de la copie de chèque de règlement ;
 - ❖ des imputations comptables sont omises sur certains dossiers d'achats ou sont apposées ailleurs que sur les factures.
- **Faiblesses d'application :**
 - ❖ Sur neuf (09) marchés inscrits dans le plan de passation des marchés, nous avons remarqué que seules deux (02) n'ont pas fait l'objet d'une sélection des fournisseurs. Et il n'y pas eu de PV d'attribution pour ces marchés. Par compte, nous avons remarqué l'existence d'un fichier fournisseurs sur tout l'échantillon. Alors, ce test permanence

sur la sélection des fournisseurs a permis de confirmer que l'Hôpital fait ses achats dans le respect des procédures.

- ❖ les bons de commandes (1724, 1701, 2577, 716, 1701,1280) sont accompagnés des factures mais les factures ne sont pas réglées.
- ❖ les bons de commande (1724, 1280, 708, 806, 801, 1703, 709) ne sont pas accompagnés des demandes d'achat.

Nous avons remarqué d'après les tests et la synthèse faits ci-dessus, que les faiblesses sont dues essentiellement à la conception et à l'application des procédures.

Nous allons essayer de faire ressortir les risques et de proposer des recommandations à ceux-là, voire même proposer la perspective de mise en application.

4.4.2 Recommandations

➔ Recommandations par rapport aux faiblesses de conception

Tableau 20 : Recommandations par rapport aux faiblesses de conception

Recommandations	Services concernés
Veiller créer des dossiers individuels des marchés passés qui doit porter la référence du marché (numéro du marché).	La cellule de passation des marchés.
Joindre les copies des pièces justificatives des règlements tels que la photocopie des chèques ou ordres de virement aux liasses.	La division comptabilité.
Apposer les imputations comptables sur les factures et non sur les ordres de paiements ou les bon de commandes comme cela a été relevé dans certains cas.	La division comptabilité.
Annuler systématiquement toutes les factures déjà réglées avec le cachet payé par « Mode de paiement et date » afin d'éviter des risques de recyclage desdites factures volontairement ou involontairement.	La division comptabilité.
Privilégier le mieux disant au moins disant dans le choix des fournisseurs.	La commission des marchés.

➤ **Recommandations par rapport aux faiblesses d'application :**

Il s'agit des forces théoriques détectées lors de l'évaluation préliminaire mais dans la pratique, elles ne sont pas appliquées.

Le rapprochement BC /DA/ BL/PVR et règlement ne sont pas systématiques

Nous avons remarqué que sur les vingt (20) bons de commandes sélectionnées pour faire le test de permanence, sept (07) n'ont pas de demande d'achat et six (06) n'ont pas de factures de règlement. Dans l'ensemble la procédure est respectée malgré ces quelques manquements.

Risque : L'hôpital général de grand Yoff risque de comptabiliser plus de ce qu'elle devait en cas de non-conformité entre la commande et la facture et que l'information n'est pas remontée au niveau de la comptabilité.

L'inexistence d'une sélection fournisseur pour les achats locaux

L'entreprise ne détient une fiche fournisseur pour les sélections des fournisseurs en ce qui concerne les achats.

Risque :

- ❖ Achats fictifs ;
- ❖ Surfacturation des articles commandés ;
- ❖ Règlement d'une prestation non effectuée ou de biens non livrés ;
- ❖ Choix du mauvais fournisseur, par conséquent, cela ne permet pas l'acquisition des marchandises dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai.

Tableau 20 : Recommandations par rapport aux faiblesses d'application

Recommandation	Services concernés
Veiller effectué un rapprochement entre le BC, la DA, BL, PV et la facture de règlement avant de passer les écritures comptables.	La division de la comptabilité.
Veiller à joindre obligatoirement les expressions de besoins ou demande d'achats aux pièces justificatives pour que la procédure d'achat soit respectée.	La division comptabilité des matières.
Veiller à joindre obligatoirement le bon de livraison des fournisseurs aux pièces justificative afin de s'assurer de la réception effective des commandes.	La division comptabilité des matières.
Mettre en place des fiches fournisseurs récapitulant tous les mentions nécessaires tel que : mode de paiement, adresse, catégorie de classement.	La division approvisionnement.
L'ensemble des pièces ou documents d'achat doivent être classés dans un seul classeur en carton ou chrono sécurisé dans l'ordre chronologique des évènements afin de faciliter la recherche lors des travaux de contrôle.	Les divisions approvisionnement et comptabilité des matières.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude qui s'est déroulée sur le terrain nous a permis de mettre en œuvre le modèle d'analyse décrit dans le cadre théorique en utilisant les outils précités. Cette étape de notre recherche a été cruciale et riche d'enseignement dans la mesure où elle nous a permis de voir l'investigation de l'auditeur interne en situation réelle. L'évaluation des procédures nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses du système.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En définitive, cette étude a été enrichissante pour nous, et nous a donné une vision plus large sur la notion d'audit interne et du cycle achat.

L'objectif de notre étude était de vérifier en quoi l'audit interne peut aider l'Hôpital général de Grand Yoff à avoir une bonne maîtrise de ses procédures d'achat. Nous nous sommes proposé d'atteindre cet objectif par l'évaluation du système de contrôle du processus achat-fournisseur mis en place à HOGGY.

Pour réussir cette mission, il était question d'abord de faire une étude préalable portant sur la revue de la littérature de la thématique qui a permis de mieux cerner les notions et les méthodologies à adopter afin de réaliser notre étude. Ensuite la deuxième partie de notre travail qui a consisté à la description du fonctionnement du cycle achat-fournisseur et l'évaluation du système de contrôle mis en place par les dirigeants de HOGGY, nous a permis d'apprécier la contribution de l'audit interne à l'amélioration de ceux-ci. Notre étude s'est achevée par une proposition des recommandations qui permettront d'améliorer les procédures déjà mises en place. La synthèse de nos travaux qui a fait ressortir les forces et les faiblesses portant sur le système de contrôle du cycle achat - fournisseur de HOGGY, nous emmène à affirmer que le service de l'audit interne contribue tant bien que mal à son amélioration. Le service d'audit interne étant le maître d'œuvre du manuel de procédures, assure son rôle de veille du respect des procédures.

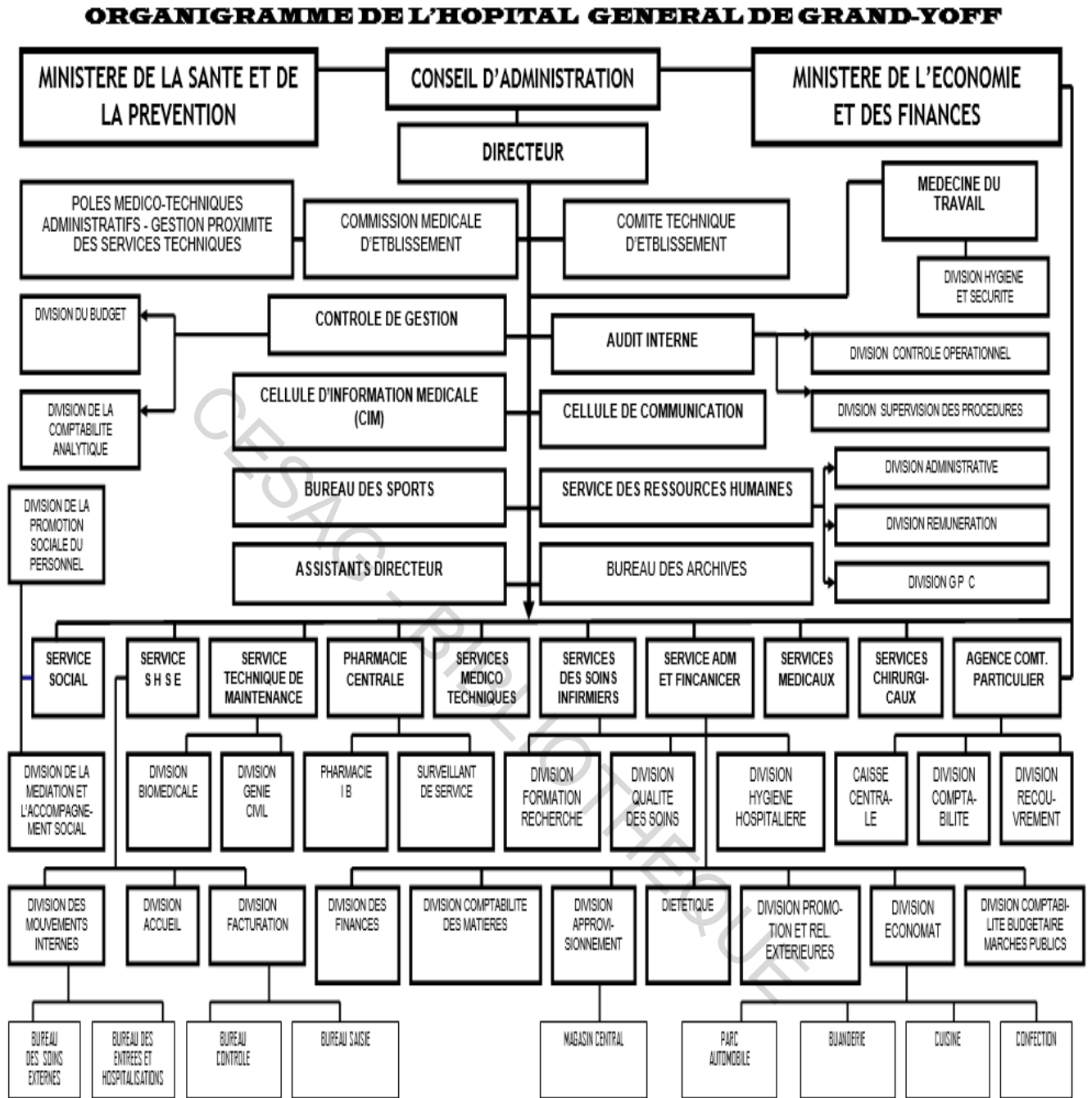
Par ailleurs, malgré les forces décelées, nous avons eu à noter quelques faiblesses dans le système de contrôle du cycle-achat fournisseur. La non prise en compte des recommandations liées à celles-ci pourra impacter l'atteinte des objectifs des dirigeants de HOGGY. Le service d'audit interne se doit de veiller à leurs mises en œuvre afin d'être plus efficace.

C'est dans cette perspective qu'en notre qualité de conseiller, nous avons suggéré à l'Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY) l'application de ces recommandations soulevées ci-dessus pour la bonne gestion des lignes de crédit et la sécurité de son patrimoine. La gestion des risques étant un outil de contrôle interne, il serait judicieux pour les dirigeants de HOGGY de la réalisation d'une cartographie des risques. Ceci serait un atout pour l'efficacité du service d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de l'Hôpital HOGGY



Annexe 2: La demande d'achat



Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
HOPITAL GENERAL DE GRAND YOFF
 BP : 3270 - Tél.: 33 869 40 50 - Fax : 33 827 61 49
 Email : epshoggy@gmail.com

Date :

**SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER
 DIVISION COMPTABILITE MATIERES**

DEMANDE D'ACHAT

N° 000872

Pour l'approvisionnement en :

Fournisseur :

DESIGNATION	Quantité	Prix Unitaire	MONTANT
		TOTAL HTVA	
		TVA 18%	
		TOTAL TTC	

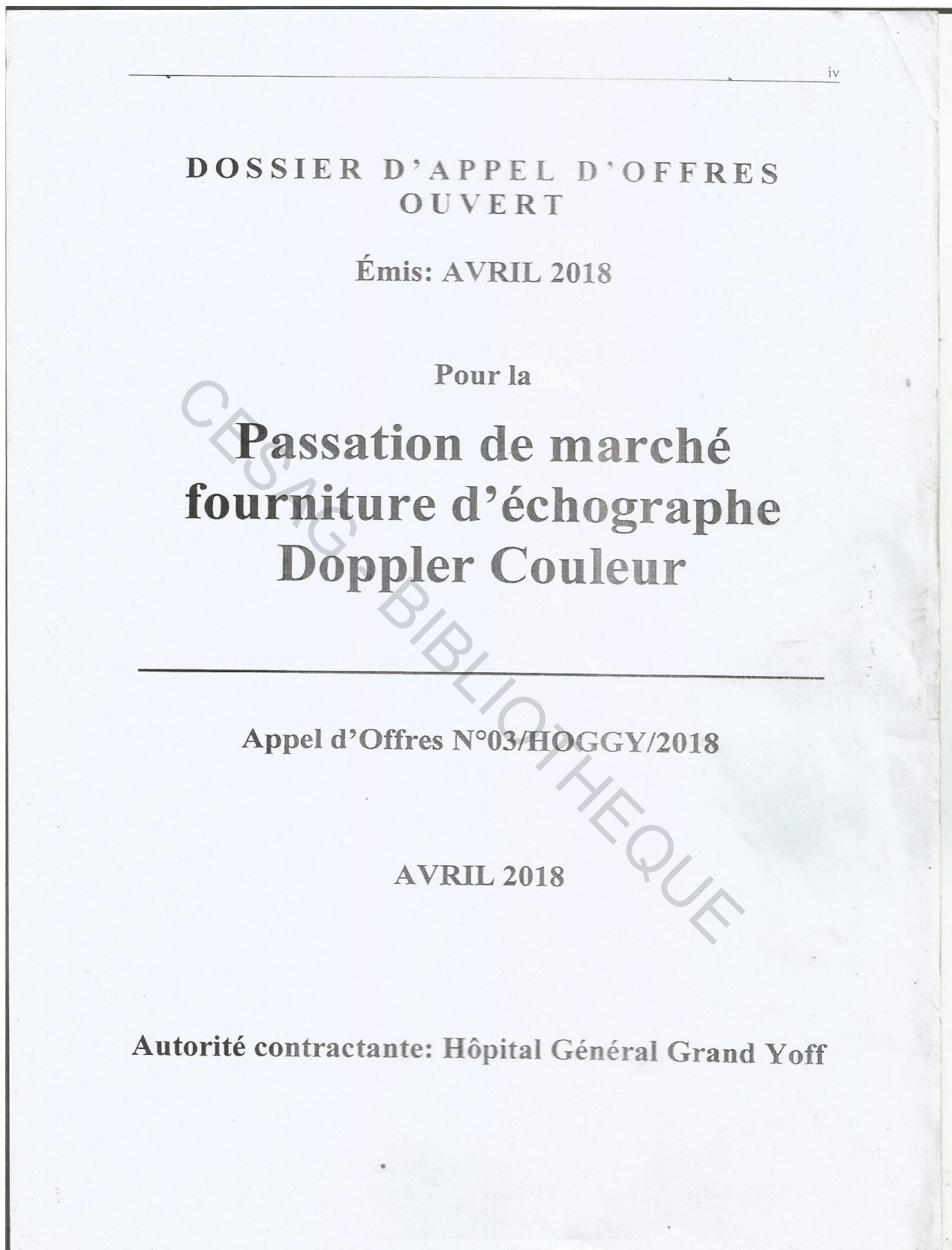
Arrêtée la présente demande d'achat à la somme de :

Le Comptable Matières

Le Directeur

Le Chef du SAF

Annexe 3: Le dossier d'appel d'offre



Annexe 6: Le procès-verbal de réception

REPUBLICQUE DU SENEGAL

Modèle n° 3

MINISTÈRE :

Art. 2 b, 7 b, 7 c, 19 b

SERVICE ou ETABLISSEMENT
.....

PROCÈS-VERBAL DE RÉCEPTION

N°

Date de réception :

Noms et qualités des fournisseurs :

Noms et qualités des membres de la commission :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7: Le bon d'entrée

BON D'ENTREE

MINISTÈRE :
 SERVICE OU ETABLISSEMENT :
 ANNEE BUDGETAIRE : (1)
 DANS L'EXISTANT N° (1)

MODÈLE N° 1
 Instruction générale, Art. 12 a, 12 c, 19 a
 Référence du chapitre :
 Comptabilité des N° du Bon d'engagement :
 Deniers du Bon de commande

DESIGNATION DES MATIERES			QUANTITE		PRIX UNITAIRE	O B S E R V A T I O N S
N° Compte Nomenclature (2)	NATURE DES MATIERES ET ARTICLES	Spécification (5)	Nombre d'Unités	Nature des Unités (3)	MONTANT	
TOTAUX :						

CERTIFICATION

Arrêté le présent bon à unités
 représentant une valeur de francs
 dont je certifie l'entrée.
 A....., le 20.....
 L'Administrateur des Matières (5)

DIMINUTION DES PRISES EN CHARGE

Le Comptable Matières soussigné déclare ce jour, augmenter ses prises
 en charge de unités représentant
 une valeur de francs
 A....., le 20.....
 Le Comptable Matières (4)

EMPLOI DE L'IMPRIME

(1) Numération ininterrompue pour la gestion.
 (2) Dans l'ordre des articles décrits sur les pièces justificatives ou
 dans l'ordre des comptes de la nomenclature.
 (3) Nombre de litres, de kgs, de Mètres, Nombre, etc...ou objets.
 (4) Timbre et Signature
 (5) Marque, code, etc...
 NB : Bon à établir en trois exemplaires dont un destiné aux
 archives du Service.

Annexe 8: Le bon de sortie définitif

MODELE N° 2

Instruction générale, Art. 12 a, 12 c, 19 a

ANNEE BUDGETAIRE :

REPUBLICQUE DU SENEGAL

BON DE SORTIE DEFINITIVE

HÔPITAL GENERAL DE GRAND-YOFF

SERVICE

N° de l'existant N° (1)

DESIGNATION DES MATIERES				QUANTITE		PRIX UNITAIRE	MONTANT	OBSERVATIONS
N° Compte Nomenclature (2)	NATURE DES MATIERES	Spécification des Matières	Nombre d'Unités	Nature des Unités (3)				
TOTAUX :								

<p>CERTIFICATION</p> <p>Arrêté le présent bon à _____ unités</p> <p>représentant une valeur de _____ francs</p> <p>dont je certifie la sortie définitive.</p> <p>A le 20.....</p> <p style="text-align: right;"><i>L'Administrateur des Matières (5)</i></p>	<p>DIMINUTION DES PRISES EN CHARGE</p> <p>Le Comptable Matières soussigné déclare ce jour, diminuer ses prises en charge de _____ unités représentant une valeur de _____ francs</p> <p>A le 20.....</p> <p style="text-align: right;"><i>Le Comptable Matières (5)</i></p>	<p>RECEPISSE</p> <p>Je soussigné _____ (4)</p> <p>reconnais avoir reçu les matières portées au présent bon.</p> <p>A le 20..... (5)</p>
---	--	--

EMPLOI DE L'IMPRIME

(1) Numérotation ininterrompue pour la gestion.

(2) Dans l'ordre des articles décrits sur les pièces justificatives ou dans l'ordre des comptes de la nomenclature.

(3) Nombre de litres, de kgs, de Mètres, Nombre, etc...ou objets.

(4) Nom et qualité.

Bon à établir en double exemplaires dont un destiné aux archives du Service

(5) Timbre et Signature

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. AZAIS-VELY(1998), Gestion juridique : contracter, Editions FOUCHER ,192 pages.
2. BARBIER Etienne (1999), Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'Audit aux entreprises et aux organisations, édition MAXIMA, collection IFACI, paris 126 pages.
3. BARRY Mamadou (2009), Audit et Contrôle Interne : Audit financier et comptable des entreprises, 2ème édition la sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages.
4. Barry Mamadou (2009), audit et contrôlé interne, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267pages.
5. BECOUR Jean-Charles (1996) & al, Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité, Edition ECONOMICA, 418 Pages.
6. BERTIN Elisabeth (2007), audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Editions d'Organisation, Paris, 318 pages.
7. BETHOUX Raymond, François, Michel (1986), L'audit dans le secteur public Méthodes et Pratiques, série secteur public, Clet, Paris, 280 pages.
8. BLANCHARD Gilles ; André ; Vincent (1999), La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance, Editions Hermès, Paris, 231 pages.
9. BOGHOS Robert (2012), La fonction Achat hors production, Les Editions Eyrolles, 233 pages.
10. BOUVIER Christian (1990), Audit des achats, 1ère éditions, Editions d'Organisation, Paris, 158 pages.
11. BRUEL Olivier (1998), politique d'achat et gestion des approvisionnements, Editions BORDAS, 299 pages.
12. CAVERIERE Patrick,(2007),Le guide de l'acheteur :la boîte à outils des bonnes pratique d'achat, Edition démos,Paris,159 pages
13. Clément Jean-Marie (2008), Précis de droit hospitalier, Les Etudes Hospitalières, Editions Bordeaux, 206 pages.
14. COVA Bernard et Robert Salle, (1997), Encyclopédie de gestion, 2ème édition, Editions Economica, Paris, 1205 Pages
15. DESCROCH Alain (2003), La gestion des risques, principes et pratiques, Edition Hermès science publication, Paris, 285 Pages.
16. GERBIER Alain (1994) , la charte d'Audit, support d'une légitimé, IFACI.
17. HAMZAOUI Mohamed (2005), gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Edition village mondial, Paris, 242 Pages.
18. IFACI (2006), le management des risques de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 338 pages SCHICK
19. LEMANT Olivier (1995), la conduite d'une Mission d'Audit Interne, Edition Dunod.
20. PEROTIN Roger (2007), le manuel des achats, 1ère édition, Editions d'organisation, Paris, 424 Pages.

21. PETIT Philippe (2008), toute la fonction achat, Editions DUNOD, Paris, 487 Pages.
22. RENARD Jacques (1998), théorie et pratique de l'Audit Interne, les Editions d'organisation.
23. RENARD Jacques (2002), Théorie et pratique de l'audit interne, 4ème édition, 2ème tirage, Editions d'Organisation, Paris, 463 pages.
24. SAMBE Oumar ; MAMADOU IBRA Diallo (2003), le praticien comptable : système comptable OHADA(SYSCOHADA), Editions Comptables et Juridique, Dakar, 1055 pages.
25. SARDI (2002) Antoine, audit et contrôle interne bancaire ,1^{ère} édition, AFGES .Paris, 1093pages.
26. SCHICK Pierre (2007), Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, Edition Dunod, Paris, 215 pages.

Sources internet

27. Norme ISO 9001(2008), <http://www.valdin.sitew.org/fs/root/92c11-iso9001> interrogé le 13 février 2018.
28. Pierre Pelouzet (2010), cdaf, notre métier est de plus en reconnu, <http://www.decision-achat.fr/Article-A-La-Une> interrogé le 25 février 2018.
29. Portail des marchés publics du Sénégal(2014), Consultation des plans de passation, www.marchéspublics.sn interrogé le 05 mars 2018.
30. www.ifaci.com interrogé le 08 mars 2018.
31. www.theiia.org interrogé le 19 mars.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	6
CHAPITRE 1: LA FONCTION D'AUDIT INTERNE ET CYCLE ACHAT- FOURNISSEURS	8
1.1 La fonction d'audit interne.....	9
1.1.1 Définitions et Objectifs l'audit interne.....	9
1.1.1.1 Définition de l'audit interne	9
1.1.1.2 Objectifs de l'audit interne.....	10
1.1.2 Historique et missions de l'audit interne.....	11
1.1.2.1 Historique de l'audit interne.....	11
1.1.2.2 Missions de l'audit interne.....	12
1.1.3 Champs d'application, normes et code de déontologie de l'audit interne.....	13
1.1.3.1 Champs d'application.....	13
1.1.3.2 Les normes de l'audit interne	14
1.1.3.3 Le code de déontologie.....	15
1.1.4 Moyens et notions voisines de l'audit interne	15
1.1.4.1 Moyens de l'audit interne.....	16
1.1.4.2 Notions voisines de l'audit interne.....	18
1.2 Le cycle achat-fournisseurs	22
1.1.1 Définition et Objectif du processus achat.....	22
1.2.1.1 Définition du processus achat.....	22
1.2.1.2 Objectifs du cycle achat-fournisseurs.....	23
1.2.2 Fonctions du cycle achats -fournisseur et Importance des achats dans l'entreprise	24
1.2.2.1 Fonctions du cycle achat-fournisseur	24
1.2.2.2 Importance des achats dans l'entreprise	27
1.2.3 Les phases du processus achat et les méthodes d'achats.....	30
1.2.3.1 les phases du processus achat.....	31
1.2.3.2 Les méthodes d'achats.....	33
1.2.3.2.1 Méthode d'achat par appel d'offre	33
1.2.3.2.1 Méthode d'achat par DRP	39
1.2.3.2.3 Méthode d'achat par commande	39

1.3 Lien entre audit interne et le cycle achat/fournisseur	42
1.3.1 Les risques liés au processus achat Risques opérationnels.....	43
1.3.2 Les bonnes pratiques du processus achat	45
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE.....	50
2.1 Méthodologie de l'étude.....	51
2.1.1 Modèle d'analyse	51
2.1.2 Les outils de collecte de données	53
2.1.2.1 L'analyse documentaire.....	53
2.1.2.2 Les entretiens.....	53
2.1.2.3 Le questionnaire	53
2.1.2.4 La grille de séparation des taches.....	53
2.1.2.5 Le contrôle d'existence ou de conformité	53
2.1.2.6 Le test de permanence ou vérification du contrôle d'existence.....	53
2.1.3 L'analyse des résultats.....	54
2.2 La présentation de l'entité.....	54
2.2.1 L'historique de HOGGY	54
2.2.2. Les missions	54
2.2.3 Les objectifs	54
2.2.4 La Population couverte et rayon d'action.....	55
2.2.5 Les activités de HOGGY	55
2.2.6 L'organisation de la structure de HOGGY.....	55
2.2.6.1 Les Ministères de tutelle.....	55
2.2.6.2 Le conseil d'administration de HOGGY	56
2.2.6.3 Les services	56
2.2.6.3.1 Les Services administratifs.....	56
2.2.6.3.2. Les services médicotechniques.....	59
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET PRATIQUE.....	62
CHAPITRE 3: DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT DU CYCLE ACHAT ET	
FOURNISSEURS A HOGGY	64
3.1 L'élaboration du plan de passation de marché	65
3.2 L'expression du besoin.....	65
3.3 La sélection des fournisseurs par DRP.....	66
3.3.1 L'agrément des fournisseurs.....	66
3.3.2 La sélection des fournisseurs.....	67
3.4 La sélection des fournisseurs par appel d'offre de HOGGY	69
3.4.1 La Préparation de l'appel d'offre à HOGGY	69
3.4.2 La réception et ouverture des plis.....	70

3.4.3 L'évaluation des offres	70
3.4.4 La contractualisation	72
3.5 La passation, réception de la commande et traitement de factures	72
3.5.1 La passation de la commande.....	72
3.5.2 La réception de la commande ou de la marchandise	73
3.5.3 Le traitement des factures.....	74
CHAPITRE 4: ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS.....	75
4.1 La Prise de connaissance détaillée du système de Contrôle des achats à HOGGY	76
4.1.1 Le questionnaire de contrôle interne	76
4.1.2 La grille de séparation des taches.....	90
4.2 Le contrôle de l'existence du système contrôle.....	96
4.2.1 Le contrôle d'existence sur les marchés de DRP et appel d'offres	96
4.2.2 Contrôle d'existence sur la passation et la suivie des commandes.....	100
4.3 Les tests de permanence ou vérification des contrôles.....	104
4.3.1 Test de permanence sur les demandes d'achats.....	105
4.3.2 Test de permanence sur la sélection des fournisseurs	106
4.3.3 Test de permanence sur les commandes, rapprochement et le règlement des factures	106
4.4 Analyse des faiblesses et recommandations.....	108
4.4.1 Les analyses des faiblesses	108
4.4.2 Recommandations	109
CONCLUSION GENERALE.....	112
ANNEXES	i
BIBLIOGRAPHIE	x
TABLE DES MATIERES	xiii