

République du Sénégal

Un peuple- un but- une foie

**Ministère de l'Education
Ecole Supérieure de Commerce**



**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR
7. AVENUE FAIDHERBE - BP 21354 – DAKAR
TEL : 849 69 19 - FAX : 821 50 74
(SENEGAL)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**En vue de l'obtention du diplôme de
L'Ecole Supérieure de Commerce (Bac+5)**

Option : Audit et Contrôle de gestion

THEME :

**Evaluation du contrôle interne: cas du cycle achats fournisseurs
A la Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité (STEE) à N'djamena**

**Présenté par :
Safi Abdelkhader BAHAR**

Directeur de mémoire :

Juillet 2007

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à mon feu père Mr Abdelkhader

SAFI.

***Que son âme repose en paix et que DIEU l'accueil
dans son paradis.***

REMERCIEMENTS

Après avoir rendu grâce a ALLAH et prié sur son prophète MOHAMED (PSL), je tiens a remercier :

Safi Abdelkhader BAHAR-Memoire de fin d'études en Audit et Contrôle de
gestion

- Ma mère qui n'a ménagé aucun effort tout le long de mon cursus.
Aucune phrase, en ce monde, ne saurait exprimer ma reconnaissance et ma profonde gratitude : *mention spéciale a vous et Bravo.*
- Tout le personnel de Sup De Co, pour leur accueil et les cours dispenses durant ces 5 ans : *Merci a vous.*
- Mon Directeur de Mémoire, pour sa contribution et son humilité : *je n'oublierais pas.*
- Le personnel de la Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité pour leur disponibilité et leur confiance, plus particulièrement a ma tante Ambene MAHAMAT, a mon oncle Mr Brahim Abdel Aziz AWAM, a Mr Hassana RAMADANE et a Mr Song RE.
- Je ne saurais terminer sans remercier mes frères, mes cousins de Dakar et de N'djamena, mes amis et tous ceux qui de pres ou de loin ont contribue a la réalisation de ce mémoire. *Clin d'œil a Mahamat Egre Hally et a Abdelkader Issa Gana CHETIMA.*

AVANT PROPOS

L'école supérieure de commerce de Dakar forme en 5 ans des cadres supérieurs directement opérationnels sur le marché de l'emploi.

Comme tout etudiant de 5eme Annee en fin de formation a l'ecole superieure de commerce de Dakar (SUPDECO). Il nous a ete demande de rediger un memoire de fin d'etude pour l'obtention du Master of science in management en audit et contrôle de gestion (BAC+5).

Mon choix s'est porte sur « l'evaluation du cntrole interne : du cycle achats fournisseurs a la Societe Tchadienne d'Eau et d'Electricite (STEE)

LISTES DES ABREVIATIONS

BCE: Bon de Commande Externe

BCI: Bon de Commande Interne

BE: Bon d'Entrée

BR: Bordereau de Livraison

BS: Bon de Sortie

DAF: Direction Administrative et Financière

DG: Direction Générale

DMGL : Département Moyens Généraux et Logistiques

DR: Demande de Règlement

PVR: Procès Verbale de Réception

SA : Service Achat

ST: Service Transit

STEE: Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité

SYSCOA : SYStème Comptable Ouest Africain

SOMMAIRE

Dédicace

Remerciement

Safi Abdelkhader BAHAR-Memoire de fin d'études en Audit et Contrôle de
gestion

Avant propos

INTRODUCTION GENERALE

1ère PARTIE : CADRE THEORIQUE

Chap. 1 : la fonction d'Audit Interne

Chap.2 : le contrôle interne

Chap.3 : le cycle Achat

Chap.4 : la méthodologie d'évaluation du contrôle interne

2ème PARTIE : CAS PRATIQUE

Chap.1 : présentation générale de la STEE

Chap.2 : évaluation du système de contrôle interne

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

1 PROBLEMATIQUE

La dynamique de globalisation qui caractérise notre millénaire, a suscité chez les individus de nouveaux modes de pensée, genre de vie, état d'esprit et de comportement.

Les perpétuelles mutations du globe opérées durant ce millénaire, ont éveillés les esprits des chefs d'entreprise sur la nécessité d'une bonne gestion. C'est ce qui a conduit à distinguer les différentes formes de sociétés à savoir: la SA, SARL, SRL, SNC, SCS...etc. Au sein de ces différentes formes de société, on note aussi l'attribution des différentes fonctions telles que la fonction marketing, commerciale, ressources humaines, financières, audit. Toutes ces opérations ont permis aux managers de mieux maîtriser leurs activités.

Le mot **audit**, depuis ses origines latines (audio qui veut dire au dire=écouter) montre la réelle signification d'écoute. De là, son caractère générique est naturellement employé pour tout ce qui constitue une analyse et une opinion sur une situation.

L'audit est un examen professionnel d'une information analytique ou synthétique, historique ou prévisionnelle, interne ou externe, qualitative ou quantitative, formalisée ou informelle qui exige de l'auditeur une double compétence à savoir:

- la connaissance parfaite des activités et des informations qui font l'objet de l'examen.
- et la connaissance des méthodes et techniques de l'audit.

Cet examen permet à l'auditeur d'exprimer sur cette information, une opinion responsable et indépendante, tant à l'égard de l'émetteur qu'à l'égard du récepteur de l'information, puisqu'il est personnellement engagé par référence à un critère de qualité (la régularité, la sincérité et l'efficacité). Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information tant au niveau de la crédibilité qu'au niveau de la sécurité.

L'audit est une fonction universelle applicable à toutes les organisations et aussi à toutes les fonctions à savoir:

- la fonction financière et comptable (comptabilité, trésorerie etc.)

- la fonction commerciale et logistique (marketing, vente, publicité, stock, transport etc.)
- la fonction fabrication ou production
- La fonction informatique (centre informatique, bureautiques, réseaux informatiques, systèmes d'exploitation etc.)
- la fonction de gestion
- la fonction audit interne
- et la fonction managériale.

Force est de constater que la politique d'achat de matériels ou équipements permettant le bon fonctionnement de l'entreprise, obéit à des procédures garantissant des circuits souples, non pénalisant avec un délai global de traitement optimal. Et pour cela il faut que l'entreprise requière des dispositifs de contrôle interne permettant la maîtrise des ses activités.

Au Tchad, le système de contrôle interne est méconnu par la plupart des entreprises et ses dispositifs ne sont pas clairement identifiés. Ces entreprises ont plutôt une conception comptable et financière du contrôle. La **Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité**, vue l'importance de son rôle dans la société Tchadienne, doit concourir a la maîtrise de ses activités et les risques afférents pour accroître sa performance. Et ceci n'est possible que grâce a un bon système de contrôle interne.

Or, depuis plus de dix ans, la STEE n'arrive plus à satisfaire régulièrement les besoins en eau et en électricité de la population. Cette crise est due à une mauvaise gestion au niveau de la société qui s'est soldée par un déséquilibre des comptes de la société l'empêchant de remplir sa mission.

Dés lors, et comme la société ne dispose pas de manuel de procédures administratives et financières, le problème qui se pose aux administrateurs est la maîtrise des activités de la société.

L'achat par la société des quantités non économiques, la mauvaise répartition des fournisseurs, la défaillance de la procédure de suivi des commandes, défaillance de la procédure de contrôle qualité et le comptage parfois inexacte a la réception de la marchandise coûtent très chères a l'entreprise en terme de perte.

C'est ce qui engendre la surévaluation des coûts d'achats, l'incidence sur le prix, coût de stockage excessif, détérioration et vieillissement du stock, insuffisance ou excédents des existants physiques par rapport aux livres de la société, etc.

C'est dans cette optique que nous avons décidé d'évaluer le système de contrôle interne et de restreindre notre étude au cycle Achats Fournisseurs, car il constitue l'une des plus importantes activités de la société.

Cette étude aura l'avantage de mettre en rapport les pratiques du contrôle interne mises en place par la STEE et les théories dans ce domaine, ce qui permettra de déceler les forces et faiblesses, de décrire les actes traduisant une évolution positive ou négative, de montrer les limites et éventuellement, de proposer des solutions afin d'améliorer le système de contrôle interne de la société.

Tout ce qui précède nous emmène à retenir comme question principale de recherche :

« Les opérations d'achat à la STEE répondent-elles aux normes du contrôle interne ? »

2 INTERET DE L'ETUDE

L'intérêt de cette étude se trouve à plusieurs niveaux. Elle contribue à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne de haute qualité pour la STEE.

Ceci va permettre à la STEE:

- de disposer d'un document participant à la résolution des problèmes constatés dans son système de contrôle interne en se basant sur les nouvelles théories de management
- de comprendre les risques liés à cette activité et la nécessité d'un service d'audit interne au sein d'une entreprise.
- d'évaluer la pertinence de son dispositif de contrôle interne pour dégager les points forts et les points faibles.

Pour nous:

- cette étude nous a permis d'être à l'essai et à l'apprentissage pour le développement de nos aptitudes à la résolution des problèmes de gestion des entreprises.
- cette étude nous permettra d'abord de s'imprégner de l'environnement commercial des entreprises et le fonctionnement de l'audit interne et sa contribution pour l'amélioration des problèmes de gestion.
- cette étude nous permettra enfin de comprendre le fonctionnement des approvisionnements d'une entreprise d'une part, et de maîtriser la méthodologie d'évaluation du contrôle interne d'autre part.

3 OBJET DE L'ETUDE

Cette étude nous amène à poser l'hypothèse selon laquelle la bonne santé financière de la STEE est tributaire du système de contrôle interne mis en place par ladite société.

La gestion de la société doit obéir à des procédures efficaces, efficientes et applicables par rapport aux objectifs stratégiques préalablement fixes par l'autorité administrative pour l'atteinte de sa mission.

Cette hypothèse nous permettra d'apprécier d'abord le système de contrôle interne mis en place d'une part, et d'évaluer sa contribution à la performance de la société d'autre part.

4 OBJECTIF DE L'ETUDE

L'objectif général que nous nous sommes fixés dans cette étude est de vérifier la conformité des opérations d'achats à la STEE par rapport aux normes du contrôle interne.

Les objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés sont:

- prendre connaissance de l'entreprise (organisation, organigramme fonctionnel, cadre institutionnel, fonctionnement, client etc.)
- vérifier les irrégularités et les dysfonctionnements.
- et procéder à des recommandations et dégager des perspectives pour sa mise en œuvre.

5 METHODOLOGIE

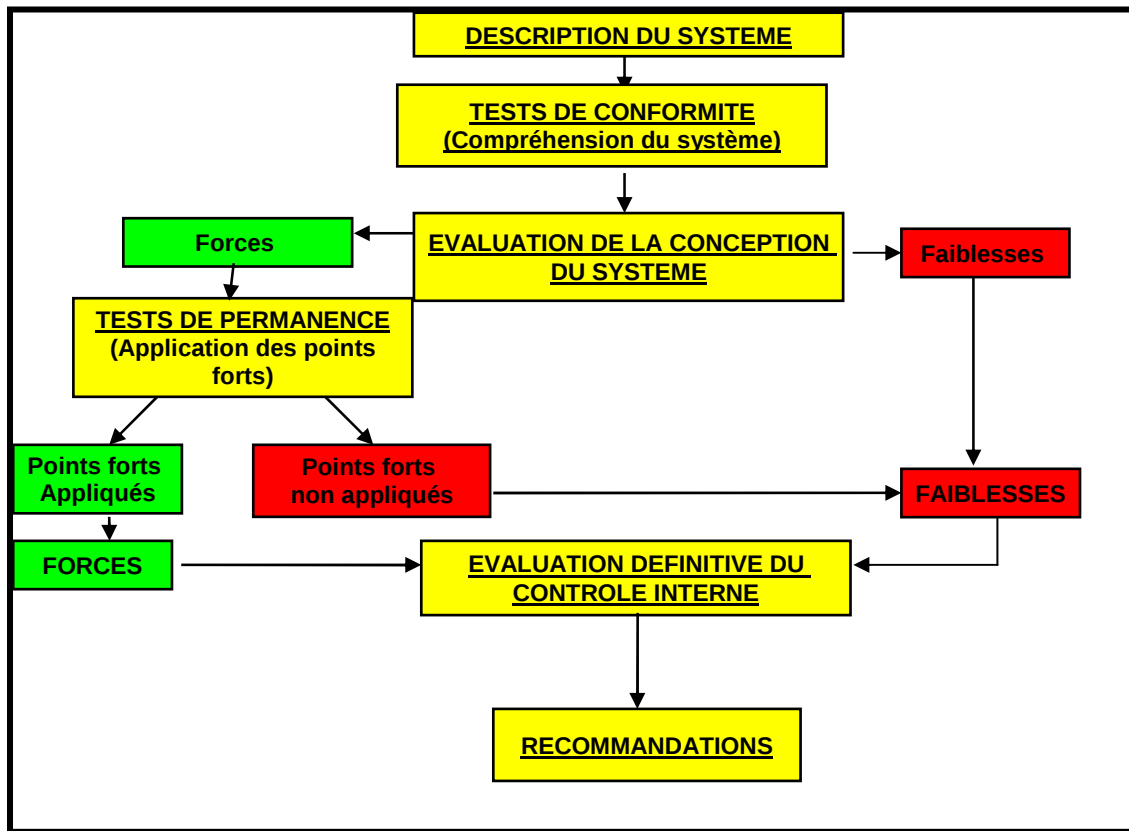
Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé de procéder à la démarche suivante:

- faire une analyse documentaire pour centrer le cadre théorique et aussi pour procéder à l'évaluation proprement dite du contrôle interne.
- réaliser des entretiens avec les différents responsables de la société pour comprendre l'organisation de la société et la description du système de contrôle interne.

Effectuer :

- Des tests de conformité
- Une évaluation préliminaire
- Des tests de permanence
- Une évaluation définitive

SCHEMA ILLUSTRANT LA DEMARCHE ADOPTEE



6 PLAN

Notre étude comprend trois parties :

- 1) Cadre théorique de référence ;
- 2) L'évaluation du contrôle Interne à la STEE ;
- 3) Recommandations.

CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1: LA FONCTION AUDIT INTERNE

La fonction d'Audit interne est une fonction relativement récente puisqu'elle n'est apparue qu'à la période de la crise économique de 1929 aux Etats-Unis. Elle n'est apparue en France que dans les années 60, encore largement marquée par ses origines de contrôle comptable. Ce n'est véritablement qu'à partir des années 80 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser. On peut d'ailleurs estimer que l'évolution n'est pas encore parvenue à son terme. C'est ce qui a engendré des situations hétérogènes, un vocabulaire instable et aussi des divergences doctrinales.

C'est aussi une fonction universelle qui s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions là où elle s'exerce. Elle ne se confond pas nécessairement avec une structure propre. Les chefs d'entreprise ou bien leurs collaborateurs directs peuvent mettre en œuvre cette fonction dans un organisme ne possédant pas de service spécifique.

Elle est aussi une fonction permanente dans l'entreprise, mais elle est périodique pour les audits.

Dans ces conditions, quels peuvent être les critères de création d'un service d'Audit interne? Lionel COLLINS et Gérard VALLIN (Audit et Contrôle Interne, Dalloz)

Signalent parmi les critères possibles:

- la décentralisation géographique dont le rôle n'est certes pas à négliger mais qui joue davantage sur le nombre des auditeurs que sur la décision de créer un service. Il est bien vrai qu'une organisation décentralisée est plus difficile à maîtriser et incite donc à la mise en place d'un audit interne; mais il est surtout évident que dans une telle structure. L'organisation des missions exige plus de nombre pour être menée à bien.
- la multiplication des secteurs d'activité est également invoquée par les mêmes auteurs pour expliquer la création d'une fonction d'audit
- le plus déterminant des critères est la politique de gestion: la délégation de pouvoirs génère de façon quasi-automatique l'exigence d'un regard a posteriori.

Nous allons nous atteler d'abord à donner quelques définitions de l'audit interne et du contrôle interne à travers la littérature et les enseignements selon les approches des différents auteurs ou experts avant d'entamer l'évaluation du contrôle interne en tant que telle.

1 DEFINITIONS DE L'AUDIT INTERNE

A) L'IIA ¹en donne la définition suivante : « ***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 ces 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 ».

B) L' IFACI en donne la définition suivante: "***l'Audit interne est une fonction d'expertise indépendante au sein de l'entreprise, assistant la direction de celle-ci pour le contrôle générale de ses activités***"

2) CARACTERISTIQUES DE LA FONCTION

-l'Audit interne est une ***fonction d'expertise....***: il s'agit d'un métier, d'une technique avec sa méthodologie et ses outils; donc qui s'apprend et ne s'improvise pas, mais il est plus exacte de parler de "fonction d'évaluation".

-c'est une fonction d'expertise ***indépendante*** qualificatif que l'on peut admettre, au double sens ou nous l'avons entendu et sous réserve des limitations a l'indépendance qui sont celles de l'audit interne.

¹ IIA : Institute of Internal Auditors

-c'est une fonction d'expertise indépendante au sein de l'entreprise:

puisque la fonction est exercée par du personnel appartenant à l'entreprise.

Tout autre rattachement nous placerait dans une configuration étrangère à l'audit interne

-"...assistant la direction de celle-ci" : le directeur générale est le manager des managers et à ce titre l'audit interne est à son service, comme le sont toutes les fonctions et tous les organes de l'entreprise.

"pour le contrôle générale de ses activités": l'auditeur interne assiste les responsables de l'entreprise pour une meilleure maîtrise de leurs activités. Le mot maîtrise étant ici usité dans sa signification globale: meilleure sécurité, meilleure efficacité, etc.

D'où la définition proposée de l'audit interne: ***l'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne, exercée de façon périodique au sein de l'organisation pour aider les responsables de tous niveaux à mieux maîtriser leurs activités.***

Cette définition rejoint la définition officielle de l'IIA: ***l'audit interne est à l'intérieur d'une organisation une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte de l'organisation.***

CHAPITRE 2: LE CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne n'est pas une fonction, mais c'est un ensemble de dispositions dont le jugement et l'appréciation incombe à l'audit interne. Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts comptables ont été les premiers en France a développer et a approfondir la notion du contrôle interne, et ce pour atteindre les objectifs spécifiques assignés a leur fonction: certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes de résultats c'est donc pour eux un moyen alors que pour les auditeurs interne il s'agit d'un objectif. Les définitions du contrôle interne sont nombreuses mais, on s'accorde à donner l'essentielle.

1 DEFINITION DU CONTROLE INTERNE

Des nombreuses définitions ont été données par les spécialistes:

-définition donnée par l'ordre des experts-comptables des 1977: ***"le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant a la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un cote d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci"***

-cette définition est relayée par celle du "consultative committee of accountancy" de grande Bretagne donnée en 1978: ***"le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des***

politiques de gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées"

- elle est aussi relayée par celle de "l'american institute of certified public accountancy en la même année 1978 : ***"le contrôle interne est forme de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées a l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la Direction"***

Ces définitions sont variées: "dispositifs","moyens","procèdes"et"systèmes", mais elles ne sont pas contradictoires.

Alain MIKOL rappel en 1951:

"ces principes ne sont bien évidemment pas la propriété des seuls experts comptables, commissaires aux comptes ou auditeurs internes, car le contrôle interne fait partie du système entreprise et en constitue son mode de vie: l'entreprise est un système qui tel le corps humain, a besoin d'organes de régulation, de stabilité et d'adaptation...aussi les procédures de contrôle interne recoupent-elles celles mises en place par le contrôleur de gestion pour établir les chiffres de reporting mensuelle ou celles du chef magasinier pour commenter les tonnages sortis des aires de stockage"

2 LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif générale que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Cette définition globale par les objectifs admise par la plupart des grandes entreprises a le mérite de mettre certains éléments en évidence:

-le Contrôle Interne n'est pas un ensemble d'éléments statiques, il doit également être appréciée d'une façon dynamique, chacun des éléments qui le

composent ayant sa place dans le processus de fonctionnement de l'entreprise

-tous les niveaux de management sont concernés au même titre que la Direction Générale tous étant considérés comme des managers ayant à mettre en place un contrôle interne.

-on assigne de façon réaliste comme finalité l'assurance raisonnable d'atteindre les objectifs. En effet un Contrôle Interne qui viserait un fonctionnement parfait pour parvenir à coup sûr aux résultats escomptés serait à la fois paralysant et hors de prix, donc irréaliste. Le Contrôle Interne n'est pas conçu pour garantir la réussite de l'organisation. Son objectif est relatif.

Des 1978, l'IIA définissait 5 objectifs repris dans la norme 300 suivant la définition de l'ordre des experts comptables qui sont regroupés sous 4 rubriques:

-la sécurité des actifs.

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise (actifs immobilisés de toute nature, stocks, actifs immatériels...)

A cela s'ajoutent deux éléments essentiels :

- les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise
- l'image de l'entreprise, qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations.

On peut ajouter à la liste des actifs qui doivent être valablement protégés par le système de contrôle interne : la technique et les informations confidentielles de l'entreprise.

-la qualité des informations.

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Le contrôle interne doit s'assurer que le système d'information fournit des informations, fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

-le respect des directives

Le contrôle interne doit veiller au respect des procédures, politiques mis en place par l'organisation. S'ajoute à cela le respect des règles externes (dispositions législatives et réglementaires).

-l'optimisation des ressources.

Le contrôle interne veille à l'utilisation économique et efficace des ressources. Cet objectif est pris en compte par les audits d'efficacité.

3 LES DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE

Il existe plusieurs façons de présenter le Contrôle Interne et d'expliquer son contenu. La plus connue est probablement celle présentée par le COSO (Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) et qui a donné lieu à l'ouvrage "**internal control integrated framework**" traduit en français sous le titre "**la nouvelle pratique du Contrôle Interne**". Cet ouvrage présente de façon exhaustive les éléments du Contrôle Interne en retenant l'image de la pyramide:

- un socle constitué par l'environnement de contrôle sur lequel tout repose.
- une base indispensable représentée par l'évaluation des risques
- au dessus: des activités de contrôle spécifiques à chaque tâche
- une charpente pour maintenir l'ensemble: l'information et la communication
- et enfin, couronnant le sommet de la pyramide, un système de pilotage pour gouverner l'ensemble.

Cette analyse démontre de façon rationnelle (approche et celle-ci a le mérite de mettre en application ce que doivent être les 3 vérités fondamentales d'une démonstration sur le Contrôle Interne

- elle doit être pratique, c'est-à-dire permettre à chaque responsable de savoir comment s'y prendre pour mettre en œuvre. En d'autres termes, elle doit répondre à la question "et maintenant quelle méthode employer pour faire"

- elle doit être didactique, c'est-à-dire donner a chaque responsable les moyens de décrire, de commenter (il faut que chacun puisse sans difficulté s'expliquer et se justifier)
- elle doit enfin être cohérente. La cohérence a en effet la vertu majeure d'un dispositif de Contrôle Interne, qui va crée entre les différents dispositifs des liens rigoureux donnant a l'ensemble sa force et sa rigueur.

4 LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE

Une évaluation satisfaisante du contrôle interne donne seulement une assurance raisonnable. Le contrôle interne a des limites:

- Il est mis en œuvre par les hommes : risques d'erreurs et de fraude,
- Les activités de contrôle permettent difficilement de maîtriser l'exceptionnel : tous les cas ne peuvent être prévus par les procédures,
- Le contrôle interne à un coût ;
- Il existe des résistances psychologiques au contrôle interne,
- Le contrôle interne est moins matérialisé dans les petites structures : absence de séparation des tâches.

CHAPITRE 3: LE CYCLE ACHAT

D'après Mamadou BARRY, les opérations regroupées au niveau de ce cycle d'activités sont celles relatives à l'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise :

- achat de biens destinés à être consommés dans un processus de production (matières premières consommables), à être utilisés pour les besoins courants de l'exploitation (fournitures diverses), ou à être revendus en l'état (marchandises),

- achat de services divers (frais d'entretien, loyers, honoraires, etc...) fournis par les prestataires extérieurs

Les opérations d'acquisition de biens d'équipement (immobilisation) ne seront pas prises en compte dans ce cycle.

1- Découpage du cycle en fonctions

Ce cycle peut être étudiés dans ces aspects opérationnels et comptables.

Le découpage suivant sera retenu :

La budgétisation

Ce sont toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de l'entreprise, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants autorisés.

L'expression des besoins

Ce sont les demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leur besoin en biens divers. Ces expressions sont matérialisés généralement par des demandes d'achats.

Validation de la demande d'achat

C'est la confirmation de la demande d'achat par la direction des achats.

Choix du fournisseur

Ce sont les opérations de sélection des fournisseurs, d'évaluation des offres et de choix fournisseurs.

Commande

Ce sont les opérations d'émission de bons de commande et de suivi des commandes.

Réception et livraison des commandes

C'est la réception et le contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur.

Réception des factures

Ce sont les tâches de réception par la comptabilité des factures reçues des fournisseurs.

Contrôle des factures

Ce sont les tâches de vérification de la facture par rapport aux éléments de la commande et de la réception.

Règlement des factures

Elles regroupent les tâches de :

- préparation des factures des fournisseurs admises au règlement,
- d'établissement des instruments de règlement,
- de mise à la disposition du fournisseur de ces instruments de paiement,
- de comptabilisation des règlements.

2- Les objectifs de contrôle interne pour chaque fonction

Budgétisation :

Le contrôle interne doit s'assurer que les dépenses sont effectuées dans le cadre des limites préfixées par le budget et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation.

Expression des besoins :

Le contrôle interne doit s'assurer :

- de l'expression précise et fonctionnelle du besoin,

- que les demandes d'achat correspondent aux besoins réels autorisés et correctement.

Validation de la demande d'achat :

Le contrôle interne doit s'assurer que l'achat est autorisé et validé par les responsables concernés.

Choix du fournisseur :

Le contrôle interne doit s'assurer que le choix du fournisseur est effectué conformément aux critères définis par l'entreprise.

Commande :

Le contrôle interne doit s'assurer que :

- les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la Direction,
- les commandes non honorées par les fournisseurs font l'objet d'un suivi strict et donnent lieu à des relances périodiques.

Réception et livraison :

Le contrôle interne doit s'assurer que :

- les articles livrés ont fait l'objet d'une commande,
- la livraison correspond aux stipulations de la commande.

Reception des factures:

Le contrôle interne doit s'assurer que les factures reçues des fournisseurs sont rapidement identifiées et transmises aux services concernés pour leur contrôle.

Contrôle des factures :

Le contrôle interne doit s'assurer que toutes les factures ont été contrôlées sur la base des documents de commandes

Règlement des factures :

Le contrôle interne doit donner l'assurance que :

- les délais de paiement des factures sont respectés,
- les factures des fournisseurs font l'objet d'une comptabilisation et de classement,
- seules les factures correspondant à des livraisons effectives et échues ont fait l'objet de règlement.

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE D'EVALUATION DES PROCEDURES DU CONTRÔLE INTERNE

D'une manière générale, les méthodes qui ont été développées par les experts comptables pour l'évaluation du contrôle interne portent sur les procédures uniquement.

Les autres dispositifs existants peuvent être appréciés lors de la description de l'organisation de la fonction.

1. Demarche d'évaluation des procedures

La démarche suivie par l'auditeur dans l'évaluation des procédures comporte les phases suivantes :

- La prise de connaissance de l'entreprise : l'auditeur doit avoir des informations précises sur l'organisation de l'entreprise, son activité, etc....pour conduire sa mission. Pour cela, il doit procéder à l'analyse documentaire (documents internes, manuel de procédure, statistiques...) et s'entretenir avec les responsables du service audité.
- La description des procédures : cette étape consiste à découper les procédures en opérations, de sorte à formaliser davantage les procédures. Cette formalisation se fait à partir d'une description narrative ou du diagramme de circulation.
- La vérification de l'existence du système : l'auditeur vérifie l'existence du système décrit ; pour chaque procédure, il suivra l'acheminement à travers la description en s'assurant du respect des traitements et contrôles prévus.
- L'évaluation préliminaire des procédures : c'est l'identification des points forts et des points faibles du système à partir de tests de conformité que l'auditeur aura établis. Ceci permet de valider la fiabilité des systèmes.

- Contrôle de fonctionnement : c'est la vérification du bon fonctionnement du système ; les points forts correspondant font l'objet d'une application constante et non isolée. L'auditeur cherche à prouver que les contrôles décrits dans les diagrammes et dans le questionnaire de contrôle interne sont réellement appliqués dans l'ensemble des transactions
- Evaluation définitive des procédures : Après avoir confirmé ou infirmé les points forts, l'auditeur est en mesure de faire une synthèse des points forts théoriques et réels, des points faibles dus à un défaut dans la conception du système et les points faibles
- Analyse des faiblesses : cette analyse porte sur les faiblesses de conception et d'application du système. Elle permettra à l'auditeur de porter son appréciation sur les risques encourus par l'entreprise et de formuler des recommandations.

2 Les outils d'évaluation du contrôle interne

Pour évaluer les dispositifs de contrôle interne, l'auditeur utilise plusieurs outils, selon la CNCC² ces outils sont classés en 3 catégories :

- les outils de description
- les outils d'interrogation
- les outils d'évaluation

2-1 Les outils de description : ces outils sont généralement utilisés pour l'identification du système mis en place. Ce sont:

- L'observation physique : d'après Olivier LEMANT³ « elle consiste essentiellement en la vérification détaillée et visuelle d'un descriptif donné avec le bien ou le processus correspondant devant porter les mêmes marques d'identification ou correspondre au descriptif »
- La narration : l'auditeur se contente d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur (l'audité) qui explique ce qu'il fait. L'objectif

² Appréciation du contrôle interne Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes ed 2002

³ La conduite d'une mission d'audit interne Olivier LEMANT ed.Dunod 1995

recherché par l'auditeur c'est de se faire une description du cadre général.

- L'organigramme fonctionnel : l'organigramme est un dispositif essentiel du contrôle interne qui doit être mis en place par le responsable hiérarchique.

L'organigramme fonctionnel sera construit par l'auditeur, il le dessine à partir d'informations recueillies par observation, par interviews et narration.

- **La grille de séparation des tâches** : selon Jacques RENARD « la grille de séparation relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique. Elle se présente :
 - en ligne, l'ensemble des tâches qui sont affectées pour une opération donnée ou dans une structure
 - en colonne, les personnes habilitées qui exécutent les tâches »

Une croix est mise dans chaque cellule pour indiquer la personne ou le poste qui exécute la tâche correspondante.

Une fois remplie, la grille de séparation des tâches permet d'apprécier la division du travail et de repérer les fonctions incompatibles.

- Le diagramme de circulation : le diagramme de circulation représente la circulation des documents entre les différentes fonctions, indique leur origine et leur destination et donc donne une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports
- La piste d'audit : cet outil s'appuie sur le document final d'une opération et remonte à son origine en passant par toutes les phases intermédiaires, elle permet de s'assurer que le dispositif de contrôle interne a été appliqué tout au long du processus.

2-2 Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogations aident l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.

- Le sondage statistique : c'est une méthode qui permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon.
- Les interviews : elles consistent à faire décrire la procédure par le personnel du service audité sans utiliser le moindre support.
- Les rapprochements : c'est une technique de validation que l'auditeur utilise pour confirmer une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes.

2-3 Les outils d'évaluation

Ce sont des techniques utilisées pour évaluer les risques dus à la conception des systèmes.

- Le questionnaire de contrôle interne : Olivier LEMANT définit le questionnaire de contrôle interne comme étant une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau du contrôle interne et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée.

Le questionnaire doit être conçu de telle sorte que les réponses négatives désignent des points faibles et que les réponses positives signalent les points forts du système mis en place.

D'après la CNCC, les questionnaires doivent être conçus par fonction significative, classés par objectifs et rédigés de façon à ce qu'une réponse OUI corresponde à une bonne conception du système et une réponse NON à un risque.

- La feuille de révélation et d'approches de problèmes (FRAP)

La FRAP est un document efficace pour cerner l'ensemble des faiblesses du système mis en place, déceler les causes et les conséquences, déterminer les risques qui en découlent et formuler des recommandations.

CADRE PRATIQUE

2EME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CHAP 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA STEE

1 PRESENTATION DE LA STEE

1.1 L'ORGANISATION DE LA STEE

HISTORIQUE DE LA STEE

Régie par les dispositions de l'acte uniforme aux droits des sociétés commerciales ; la STEE a connu plusieurs changements tant dans sa dénomination sociale que son capital. La Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité, est une société anonyme d'économie mixte.

Cree en 1949 sous la dénomination de l'Energie Electrique d'Afrique Equatoriale Française (EEAEF) à Brazzaville, Capitale de l'Afrique Equatoriale Française (AEF), cette société était basée sur la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique et de l'eau dans les pays membres de l'AEF a savoir : le Congo, le Tchad, le Gabon et la RCA. Elle est devenue la Société d'Eau et d'Energie Electrique (SEEE) en 1957 avec un capital de 5550000 FCFA.

Onze ans plus tard, c'est-à-dire en 1968, la SEEE devient STEE (Société Tchadienne d'Energie Electrique) avec un capital de 238000000 FCFA par suite d'un accord signé entre l'Etat tchadien et la Caisse Centrale de Coopération Economique. En dehors de celle-ci, une autre entreprise dénommée Régie d'Eau et d'Electricité des villes du Tchad, placée sous tutelle du Ministère des Travaux publics est aussi en activité. Cependant, en 1983, la STEE et la Régie font fusion pour devenir Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité (STEE) au capital de 4989490 FCFA repartie comme suit :

- | | |
|-------------------------------------|-------|
| ➤ Etat Tchadien | 81,3% |
| ➤ Caisse Française de Développement | 18,7% |

Ce Capital est repartie en 498.949 actions de 10.000 francs CFA chacune.

Des lors, la STEE assure la production, la distribution et le transport d'Eau et d'Electricité dans les principales villes du pays. Elle emploie jusqu'à nos jours plus de 491 personnes.

LES OBJECTIFS GENERAUX DE LA STEE

Cette société a pour objectifs généraux la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique et de l'eau etc. outre ces objectifs, les objectifs spécifiques de la STEE sont :

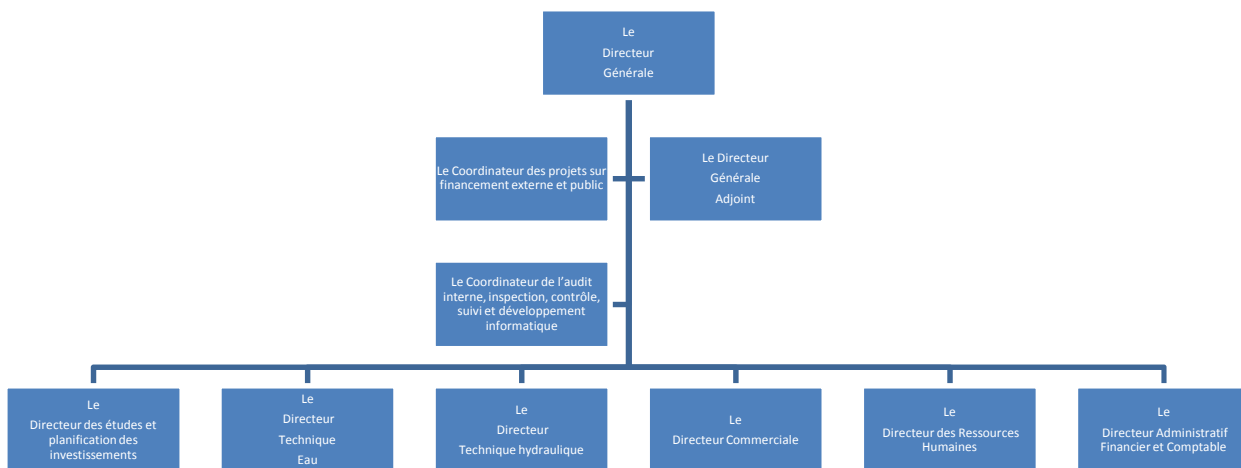
- La maîtrise des charges d'exploitation et de la gestion ;
- Le relèvement du taux de recouvrement des recettes, des créances clients ;
- La production suffisante d'eau et d'électricité dans tout le pays à moindre coût ;
- Le renouvellement des outils de production et de distribution afin de minimiser le retard dans la production.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA STEE

Placée sous la tutelle du Ministère de Mines et de l'Energie, le Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité est régie par les dispositions des lois appliquant aux sociétés commerciales en vigueur et plus particulièrement à l'ordonnance n°019/PR/85 du 28 août 1985 portant s tatut de ladite société.

La STEE est placée sous l'administration et l'exécution d'un Conseil d'Administration et d'une Direction Générale qui font foi respectivement d'organes de délibération et d'exécution.

Evaluation du contrôle interne : cas du cycle achats fournisseurs a la STEE



Organigramme de la STEE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration, organe suprême de la société, est chargé de veiller au bon fonctionnement de la STEE et de définir les objectifs généraux à atteindre.

Il est composé de neuf (9) membres dont sept (7) tchadiens nommés par décret présidentiel, et un représentant de l'Agence Française de Développement (AFD) et un représentant de la Mission Française de Coopération et d'Action Culturelle (MFCAC).

LA DIRECTION GENERALE

La gestion de la STEE est placée sous l'exécution d'un Directeur Général. Le Directeur Général de la STEE est nommé par un décret sur proposition du Ministère de tutelle. Il est chargé de l'exécution et du suivi des objectifs définis par le Conseil d'Administration.

Il est responsable de la gestion et de l'administration courante de la société. Il assure les relations avec les pouvoirs publics, les principaux acteurs du secteur économique national et les organismes internationaux.

Cette direction est subdivisée en deux coordinations et six sous directions :

1.1 LES MOYENS ET INFRASTRUCTURES DE LA STEE

La STEE, vu son importance sur la scène économique tchadienne dispose de deux sites administratifs au niveau de N'djamena à savoir :

- La Direction Générale, située au quartier Djambal Bahr, abritant les services fonctionnels.
- Et le Réseau de Bololo abritant les services opérationnels

Outre les sites administratifs, la STEE dispose de deux centrales électriques équipées de groupes électrogènes de hautes puissances qui alimentent l'ensemble de la capitale :

- La centrale de Djambal Bahr ;
- Et celle de Farcha.

Qui fournissent à eux seuls plus de 21 Mega Watts.

Elle dispose de plusieurs logements pour ses cadres supérieurs et aussi plusieurs exploitations.

Pour son fonctionnement, la STEE gère 3 magasins : le magasin eau, le magasin électricité et le magasin fournitures de bureau et consommables informatiques et un garage pour la gestion de son parc automobile et l'entretien de ses moyens roulants.

Hors de la capital, la STEE dispose de 5 exploitations dans les provinces qui fournissent l'eau et l'électricité a la population, on note :

- L'exploitation de Sarh, au sud du pays ;
- L'exploitation de Doba, au sud du pays ;
- L'exploitation de Moundou, au sud du pays ;
- L'exploitation d'Abeche, a l'est du pays ;
- Et l'exploitation de Faya, au nord du pays.

Et pour finir notons que la STEE dispose, dans les provinces, de 6 centres secondaires qui alimentent la population en eau à savoir :

- Le centre de Bongor, au sud du pays ;
- Le centre de Kelo, au sud du pays ;
- Le centre de Fianga, au sud du pays ;
- Le centre de Mao, au nord du pays ;
- Le centre de Moussoro, au nord du pays ;
- Et le centre de Bideya, a l'est du pays.

Jusqu'à nos jours la STEE emploie 491 personnes.

LA COORDINATION DE L'AUDIT, INSPECTION, CONTROLE, SUIVI ET DEVELOPPEMENT INFORMATIQUE

Elle est subdivisée en trois Département à savoir : le Département Contrôle de Gestion et Reporting, le Département Audit Interne, Contrôle et Suivi des exploitations et le Département Développement Informatique et Communication.

L'Audit interne intervient transversalement sur toutes les compétences pluridisciplinaires de l'entreprise. Elle est chargée

- de vérifier que la politique définie par l'entreprise est appliquée et que les activités de l'entreprise tournent sans problème.
- D'élaborer des procédures administratives, financières, comptables et le contrôle permanent de leur respect
- de renseigner et évaluer le système de Contrôle Interne au sein de chaque direction opérationnelles.
- De collaborer avec la Direction Administrative et Financières pour le contrôle de toutes les opérations de sortie ou d'entrée de biens dans l'entreprise.

LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE (DAF)

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la DAF est chargée de :

- L'élaboration des budgets annuels et des états financiers.
- le directeur administratif et financier cosigne, avec le directeur, les parements, engagements et bons de commande de la société.
- du suivi des opérations financières.
- l'assurance des communications concernant les transactions avec les institutions bancaires.

Elle est constituée de plusieurs Départements dont celui des moyens généraux et logistiques comporte en son sein le service des approvisionnements qui ont en charge toutes les opérations d'achats.

LE DEPARTEMENT MOYENS GENERAUX ET LOGISTIQUES

Le département est chargé de l'ensemble des services généraux de l'entreprise et des fonctions relatives à l'approvisionnement de matériels et fournitures d'exploitation, d'entretien et d'investissement dans le cadre de la gestion de l'entreprise. Elle assure la gestion des stocks sécuritaires de l'entreprise. Elle est principalement au service des unités opérationnelles pour l'atteinte des performances assignées. Elle est constituée de cinq services à savoir : le Service approvisionnement, le Service entretiens moyens roulants, le Service transit, le Service logistique et le Service entretien bâtiment.

Le service approvisionnement

Il comporte en son sein la section achat local, et les différents magasins à savoir : le magasin eau, le magasin électricité et le magasin fournitures de bureaux. Il a pour mission de recueillir les demandes d'Achat des différentes directions, établit un budget avec une marge sécuritaire et recherche les fournisseurs pour l'exécution de la commande jusqu'à la réception de la marchandise que ce soit pour les achats locales ou les achats à l'étranger.

CHAPITRE 2 : L'EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

L'évaluation du système prendra en compte tous les dispositifs de contrôle interne mis en place au niveau des achats, et particulièrement, les procédures seront évaluées à partir de la méthode d'évaluation des procédures. Actuellement à la STEE, les procédures d'approvisionnement et de règlement des factures fournisseurs sont en révision et n'ont pas encore fait l'objet de validation, aussi avons-nous choisi de prendre en considération les procédures et les opérations telles qu'appliquées dans la réalité. Pour reconstituer ces procédures, nous avons procédé à des interviews auprès des responsables et agents du Département moyens généraux et logistiques et du Département Comptabilité, les opérations nous ont été décrites de la manière dont elles se font tous les jours. Ainsi, nous avons pu procéder à une description narrative du Cycle Achats constitué de la procédure d'achat et de la procédure de règlement des factures fournisseurs.

1 Description narrative des procédures du cycle achats

Dans le cadre de la description de la procédure d'achat, il faut distinguer deux aspects :

- La procédure opérationnelle d'achat
- La procédure comptable d'achat

1 1 la procédure opérationnelle d'achat

On voit apparaître plusieurs acteurs dans l'exécution de cette procédure. Il y a d'abord les demandeurs d'achats qui peuvent être des magasiniers, des techniciens ou des agents de la STEE, il y a aussi les agents du Département moyens généraux et logistiques qui se chargent de l'application de cette procédure, ensuite viennent les agents du Département Comptabilité qui se chargent du règlement et des enregistrement comptable et enfin viennent les cadres de la Direction Générale a savoir les auditeurs et contrôleurs de gestion pour la vérification et le Directeur Générale pour l'autorisation de l'achat.

Au niveau de la STEE, il existe trois types de commande à savoir :

- les commandes a l'étrangers : il s'agit de matériels technique qu'on commande en grande quantité directement dans les centrales d'achat ou bien chez les fabricant.
- les commandes locales : il s'agit de matériels technique accessible qu'on commande en petite quantité et qu'on trouve sur place c'est-à-dire au marche de la place.
- et les achats ponctuels : il s'agit la de matériels rare mais nécessaire dans certains cas et qui n'existe pas en stock.

-

Pour **les commandes à l'étranger**, le délai de livraison est de 8 à 10 semaines, le mode de transport est aérien et le paiement se fait par virement bancaire 60% à la commande et 40% avant l'expédition.

Base des transactions : sous l'incoterm CIF.

Pour **l'achat de carburants (gaz oil)**, le dossier est constitue de :

- ticket de comptage délivré par la centrale électrique ;
- facture
- bon de commande
- bordereau de livraison
- procès verbal de livraison
- demande de règlement

Condition de paiement : 45 jours après la livraison par cheque bancaire ou traite.

Pour **les matériels eau et électricité**, le dossier est constitué de :

- une BCE (bon de commande externe)
- une facture
- un BL (bon de livraison)
- un PVR (procès verbale de réception)
- et une DR (demande de règlement)

Condition de paiement : 60 jours après la livraison par cheque bancaire

Livraison : 1 mois a compte de la date de signature de la commande.

Pour les commandes d'au moins d'un million, le paiement se fait en 30 jours et pour ceux supérieur a un million, il faut deux millions.

Cette procédure est décomposée en six (6) opérations :

- Opération de budgétisation des achats
- Opération de demande d'approvisionnement
- Opération de validation de la demande d'achat
- Opération d'évaluation et de sélection des offres et de choix de fournisseurs
- Opération de traitement des commandes
- Opération de reception de la commande.

- **Opération de budgétisation des achats**

Le conseil d'administration de la STEE approuve un budget d'achat pour six (6) mois pour les commandes internes et externes en fonction de la consommation de l'entreprise et ses perspectives avenir. En cas de nécessité, il y a convocation d'un conseil d'administration extraordinaire pour adopter un budget d'urgence.

- **Opération de demande d'approvisionnement**

Des que le besoin se fait sentir au niveau d'un service quelconque de l'entreprise, ce service appelle service demandeur établit un Bon de Commande Interne (BCI), précisant les quantités et les références des matériels demandes qu'il envoie au Chef de Département Comptabilité qui approuve et signe et envoie le BCI chez le Directeur Administratif et Financier (DAF) qui a son tour signe aussi.

Après la signature du DAF, le BCI est transmis au Chef de Département moyens généraux et logistiques qui a son tour enregistre le document et appose sa signature.

Après la signature du Chef de département moyens généraux et logistiques, le Chef de service approvisionnement signe et envoie le BCI au magasinier concerné qui prépare la commande, établit le Bon de Sortie magasin (BS) pour la tenue du fiche de stock en quantité et livre la commande au service demandeur si c'est dans la capital.

Pour les bons de commande interne des provinces, c'est le même procédé, seulement qu'au début, le chef d'exploitation établit le BCI et l'envoi au Directeur Technique qui se charge d'activer le processus en transmettant le BCI au DAF. Après l'approbation par les différents acteurs, le magasinier établit un Bordereau d'Expédition (BE) et confie la marchandise au service transit pour acheminement jusqu'à destination.

Si le matériel n'existe pas en stock, dans ce cas on active la procédure d'achat.

- **Opération de validation de la commande**

Des que le magasinier atteste de la disponibilité des articles, la commande est automatiquement validée. Dans le cas contraire, le Service approvisionnement fait recours aux opérations de commandes à l'étranger.

- **Opération d'évaluation et de sélection des offres et de choix de fournisseurs**

Au niveau de la STEE, il n'existe pas une procédure adéquate de sélection de fournisseur. Le service achat établit le bon de commande externe (BCE) et l'envoi a deux (2) ou trois (3) fournisseurs de la place qui après réception renverront leurs factures pro format au service achat. Le service achat après analyse des factures pro format, choisit le fournisseur le moins disant par rapport au prix, a la qualité, au délai de livraison et aux modalités de paiement et lui envoie le BCE pour exécution. C'est le même cas pour les commandes à l'étranger.

- **Opération de traitement des commandes**

Après choix du fournisseur par le service achat, les bons de commandes sont établis en plusieurs exemplaires et sont envoyés au différents acteurs du processus pour signature.

Pour les commandes, les BCE sont ainsi ventilés :

- o L'original doit être joint à la facture définitive du fournisseur pour attester de la conformité du Bordereau de Livraison (BL).
- o Le duplicata de couleur jaune est envoyé à la comptabilité pour l'imputation comptable.
- o Le rose est destiné au service demandeur pour archivage
- o Le vert est destiné aux archives du service approvisionnement
- o La photocopie de l'originale est envoyée à l'audit interne pour être classée au chrono.

- **Opération de réception de la commande**

Pour la réception, le fournisseur doit livrer la marchandise aux locaux de la STEE. La livraison se passe en présence du magasinier, du fournisseur, du contremaître en eau ou en électricité, d'un agent du service achat et d'un agent de l'audit interne.

Le fournisseur joint l'original du BCE au bordereau de livraison pour la vérification par l'assistance de la conformité du matériel livré.

Après l'approbation de la commande par l'assistance, le chef de service achat établit un Procès Verbal de Réception (PVR), dans lequel on y trouve la spécification de la commande, qui doit être signé par le représentant de l'audit interne, le chef de service achat et le contremaître.

Le PVR est produit en deux exemplaire, l'un pour le service achat et l'autre pour l'audit interne.

Le magasinier établit le Bon d'Entrée magasin (BE) pour la tenue du fiche de stock en quantité et range les articles.

1 2 La procédure comptable d'achat

La procédure comptable d'achat est décomposée en trois opérations :

- Opération de réception
- Opération de contrôle de la facture
- Opération de règlement

➤ Opération de réception de la facture

Les factures reçues sont envoyées à la Direction Générale pour visa, elles sont ensuite envoyées à la comptabilité qui les réceptionne. Elles sont aussi enregistrées dans le cahier de transmission, les originaux des factures, après copie, sont envoyés à la DAF pour vérification et contrôle par rapport au BC/BL et au procès verbal de réception (PVR). Les copies des factures, après contrôle arithmétique et imputation, font l'objet d'une saisie de pré comptabilisation dans la base de données de l'entreprise. Les copies sont gardées en classement en attente de l'échéance du règlement. Les échéances sont suivies, et tous les mois la comptabilité édite un échéancier de règlement des factures à terme.

➤ **Opération de contrôle de la facture**

- A la réception de l'original de la facture, Le Chef de service achat envoie la facture au service demandeur pour vérification de l'exactitude de la facture.
- Au retour de la facture du service demandeur, le DAP vérifie la facture par rapport aux pièces du dossier (BC, procès verbal de réception, bordereau de livraison etc....) et vise sur la facture.
- le chef de service achat envoie la facture ainsi visée accompagnée des éléments de la commande au Directeur Administratif et financier qui approuve la facture en y apposant son visa sur le dossier.

➤ **Opération de règlement**

La comptabilité analytique se charge de la vérification au niveau de la comptabilité pour l'exploitation des pièces justificatives pour l'activation du processus de paiement.

Le service comptable fait périodiquement le suivi des échéanciers, pour isoler les factures arrivées à terme. A la fin de chaque mois, il met à jour l'état des factures ayant fait l'objet livraison, mais qui ne sont jusque la pas payer.

Le Demande de Règlement (DR) est établie au niveau du service achat qui détient l'état de tous ses fournisseurs.

Le DR est un document établit en deux exemplaires dont l'originale est destine, après décharge du client, a la banque si le fournisseur est paye par cheque et aux guichets de la STEE, s'il est paye comptant. La souche est garde au niveau du service achat.

Ce document est signe par le chef de service approvisionnement, par le chef de département moyens généraux et logistiques, par le chef comptable, par le DAF et par le Directeur Générale de la STEE.

Préparation du règlement :

A l'échéance des factures, le service achat procède aux tâches suivantes :

- vérifier l'effectivité des factures par rapport aux situations des fournisseurs.

- remplir la demande de règlement (n° et date de facture, montant, mode de paiement, banque de paiement, etc.)

La comptabilité quant a elle, se charge de :

- comptabiliser le règlement
- remplir le titre de paiement (chèque, ordre de virement, effet à payer, mandat)
- imprimer la demande de règlement (n° autorisation de règlement, visa chef de service achat, visa chef de département, visa chef comptable, visa DAF, visa DG, références du titre de paiement) que le fournisseur devra décharger en réceptionnant le chèque.

Autorisation du règlement :

L'ensemble du dossier de règlement (facture, autorisation de règlement, demande de règlement) est transmis d'abord au Directeur Administratif et Financier pour visa de la demande de règlement, au chef comptable puis à la Direction Générale pour approbation du dossier et visa de l'autorisation et du titre de paiement.

La Direction Générale transmet le titre de paiement signé au DAF ainsi que la demande de règlement pour expédition auprès des fournisseurs destinataires.

Classement du dossier :

Après que le règlement ait été régulièrement effectué, la copie du titre de paiement de chaque règlement est accrochée à l'ensemble du reste du dossier pour ensuite être classée dans des boites cartonnées en fonction des noms des fournisseurs et des numéros d'autorisation de règlement correspondant. Ces documents constitueront la base de données et serviront de pièces justificatives dans les différents sous directions tel que la DAF, l'Audit interne, etc.

Un fichier suivi des règlements a été élaboré donnant la possibilité d'avoir des informations significatives pour chaque règlement effectué au niveau de la comptabilité de la STEE.

1 3 la grille de répartition des taches

	Le D G	le DA F	Le Chef Comptabl e	Le Chef DMG L	Le chef de Servic e Achat	Le Magasini er	Le Contremaîtr e	Le chef de service demande ur	Le Directeu r techniqu e	L'auditeu r interne
--	--------------	---------------	--------------------------	------------------------	--	----------------------	------------------------	--	--------------------------------------	------------------------

Evaluation du contrôle interne : cas du cycle achats fournisseurs a la STEE

Demandeurs d'achats						X		X	X	
Etablissement des commandes					X					
Autorisation des commandes	X	X	X	X						
Réception					X	X	X			X
Comparaison commande facture					X					X
Comparaison bordereau de livraison facture					X					
Imputation comptable			X							
Centralisation des achats					X					
Etablissement de la demande de règlement					X					
Autorisation de la demande de règlement	X	X	X	X	X					
Envoi des chèques pour paiement fournisseurs										

2 les différentes phases de l'évaluation

Nous allons suivre dans l'évaluation les étapes suivantes :

Safi Abdelkhader BAHAR-Memoire de fin d'études en Audit et Contrôle de gestion

- Tests de conformité
- Evaluation préliminaire
- Tests de permanence
- Evaluation définitive

2-1 les tests de conformité

Pour éviter de décrire le système de contrôle interne sur les bases de données théoriques fausses, nous proposons d'effectuer un test de conformité sur la procédure opérationnelle et un autre sur la procédure comptable.

Test de conformité sur la procédure opérationnelle

L'objectif du test est de voir si pour toutes les chronos des commandes on retrouve les copies d':

- une BCE (bon de commande externe)
- une facture
- un BL (bordereau de livraison)
- un PVR (procès verbale de réception)
- et une DR (demande de règlement)
- un ticket de comptage pour les commandes de carburants.

Nous avons choisi au hasard 13 commandes déjà livrées : les 3 premiers sont des commandes à l'import, les 4 suivantes sont de commandes de carburants et le reste des commandes locales.

Tableau1 : test de conformité sur la procédure d'approvisionnement

commandes	Bon de commande externe	facture	Bordereau de livraison	Procès verbal de réception	Demande de règlement	Ticket de comptage
1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
2	Oui	Oui	Oui	non	Oui	
3	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
4	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
5	Oui	non	non	Oui	Oui	Non
6	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
7	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	oui
8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
9	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
10	Oui	Oui	Oui	non	Oui	
11	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
12	Oui	Oui	non	Oui	Oui	
13	oui	oui	non	oui	Oui	

Conclusion :

Toutes les commandes font l'objet d'un BCE et d'une DR et plus souvent d'une facture. Mais concernant le bordereau de livraison, il arrive des cas ou l'on en trouve pas et ceci est du au mauvais choix de fournisseurs c'est-à-dire que la sélection de fournisseurs se fait sur des bases non solides : par relation amicale, par copinage, etc.

Pour le ticket de comptage, l'exécuteur de cette tâche n'est pas aidé, c'est ce qui fait qu'on n'en trouve pas dans toutes les commandes, des tickets de comptage.

Test de conformité sur la procédure comptable

Nous avons choisi au hasard 7 dossiers de règlements fournisseurs.

L'objectif de ce test est de voir si pour tout règlement :

- il existe une facture vérifiée par le chef de département moyens généraux et logistiques et le chef de service achat.
- La demande de règlement a été validée par le Directeur Administratif et Financier et le Direction Générale.
- Le moyen de règlement est signé du Directeur Administratif et Financier et le Directeur Générale.

Tableau2 : test de conformité sur les règlements fournisseur

	facture	Validation de la demande de règlement	Signature du moyen de règlement
Dossier 1	Oui	Oui	Oui
Dossier 2	Oui	Oui	Oui
Dossier 3	Oui	Oui	Oui
Dossier 4	Oui	Oui	Oui
Dossier 5	Oui	Oui	Oui
Dossier 6	Oui	Oui	Oui
Dossier 7	oui	Oui	Oui

Conclusion :

Dans ce cas nous remarquons que les taches sont bien repartie et le contrôle est stricte puisqu'il faut l'approbation et la signature du DG et du DAF pour que les fournisseurs soient payés, c'est ce qui concoure a la sauvegarde du patrimoine de la société.

La procédure de règlement fournisseur est respectée et ceci découle de l'autonomie financière de la STEE.

2-2- Evaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire a été effectuée sur la base de l'étude de l'organisation des approvisionnements, de la grille de séparation des tâches et du questionnaire de contrôle interne (voir annexes).

Points forts :

- Les opérations de demande d'approvisionnement sont faites correctement surtout pour les achats stratégiques, aucune commande n'est passée sans l'expression des besoins matérialisée par un bon de commande interne.
- Toutes les réceptions se font au magasin, sauf pour les gros matériaux techniques et les matériaux d'exploitation ou des chantiers. Pour chaque livraison, sont établies un bordereau de livraison et un procès verbal de réception. Les bons d'entrée magasin sont classés par ordre chronologique au niveau des magasins.
- Achat ponctuel pour les fournitures qui ne sont pas stratégiques et qui sont disponibles sur le marché local.
- Les fournisseurs sont en permanence relancés pour confirmation de réception de cotation, de bon de commande ou pour leur faire respecter le délai de livraison.
- Existence d'un fichier de suivi des commandes
- Les opérations de demandes d'approvisionnement et de réception se font correctement excepte la sélection des fournisseurs.
- Implication de l'audit interne et du service demandeur à la réception des commandes stratégiques.
- La procédure de traitement des factures fournisseurs est appliquée correctement.
- Existence d'un fichier de suivi des règlements.

Points faibles :

- Absence d'un manuel de procédure administrative et financière règlementant les Opérations d'achat.
- Tous les achats ne sont pas prévus.
- Absence de décisions et notes de service provenant des supérieures hiérarchiques définissant les taches des différents agents, les opérations sont effectués sur la base des anciens documents qui datent depuis la création de la société.
- Non informatisation du service achat et on note aussi l'absence de logiciel de suivi des commandes, de l'autorisation a la réception occasionnant une perte de temps dans l'exécution des tâches.
- Mauvaise politique de sélection des fournisseurs.
- Absence d'un service qualité pour le contrôle des articles et l'innovation de la procédure d'achat.
- Mauvaise organisation de la gestion des stocks.
- Mauvaise organisation des magasins
- Non informatisation des matériaux constituant le stock.
- Non codification des matériaux a la réception.
- Absence de commission spéciale pour les achats d'un certain montant.
- Inexistence de fiche de poste, de note d'organisation, et la non formalisation des attributions et des pouvoirs de chaque employé.
- Cumul de fonction du à la situation de sous effectif dans le Département Moyens Généraux et Logistiques.
- Lenteurs au niveau du contrôle des factures par la Département Comptabilité.
- Au sein des approvisionnements, des réunions hebdomadaires ne sont pas faits avec les agents
- Absence de procédure formelle pour les achats spéciaux.

- Forte concentration des pouvoirs au niveau de la Direction Générale : absence de délégation de pouvoir, et de délégation de signature.
- Absence de coordination entre les approvisionnements et la comptabilité.
- Cumul de fonction au niveau du Chef de Service Achat et manque de personnel compétent au niveau du Département moyens généraux et logistiques.
- Cumul de fonction au niveau des magasiniers, ils ne sont pas aidés dans leurs tâches c'est ce qui occasionne les pertes de matériaux.

2-3 Contrôle de fonctionnement de la procédure

Pour nous assurer que les points de contrôle fonctionnent de façon permanente, nous allons procéder à des tests de permanence sur les demandes d'achat et les fiches de réception.

a) tests de permanence sur les demandes d'achat

Nous avons choisi au hasard 6 carnets de souche de BCE de la période d'octobre 2006 à mars 2007.

L'objectif est de voir si toutes les BCE ont fait l'objet d'une BCI et sont visées par le DG et le DAF.

Tableau 3 : Test de permanence sur les demandes d'achat

	Bon de commande externe	Bon de commande interne	Visa du Directeur Générale	Visa du Directeur Administratif et financier
Carnet 1	37	36	37	37
Carnet 2	42	28	42	42
Carnet 3	47	37	47	47
Carnet 4	39	38	39	39
Carnet 5	32	32	32	32

Carnet 6	40	40	40	40
TOTAL	237	211	237	237

Conclusion

On retrouve des BCE qui n'ont pas fait l'objet des BCI, c'est le cas de renouvellement de stock par le Département Moyens Généraux et Logistiques.

Les visas du DG et du DAF doivent obligatoirement apparaître sur les BCE.

b) test de permanence sur les procès verbaux de réception

L'objectif de ce test est de voir si toutes les réceptions du magasin ont fait l'objet d'une commande.

Sur la période de janvier 2006 à décembre 2006, nous avons choisi au hasard 150 fiches :

Il s'agissait pour nous de voir

- si toutes les réceptions ont fait l'objet de commande
- qu'après livraison et vérification le magasinier a établi un bon d'entrée
- que les PV de réception ont été visées par les personnes habilitées

Tableau 4 : Test de permanence sur les fiches de réception

Nombre de PVR	Nombre de BCE	Nombre de BL	Nombre de BE	Visa magasin	Visa Chef de service achat	Visa Chef de département audit interne
150	150	143	145	oui	oui	oui

Conclusion :

Il existe des commandes qui n'ont pas fait l'objet d'un bordereau de livraison (BL) et ceci est du au mauvais choix des fournisseurs et aussi à la mauvaise politique de gestion des stocks.

Pour les commandes qui n'ont pas fait l'objet des bons d'entrée, on peut dire que ceci découle du fait que les magasiniers ne sont pas aides dans leurs

taches, donc il y a cumul des fonctions au niveau des magasins.

Toutes les PVR ont été visé par les personnes concernées.

2-4 Evaluation définitive des procédures et des dispositifs de contrôle interne

Points forts :

- Existence de points de contrôle sur les pièces justificatives
- Implication du Département Audit interne à la réception des commandes.
- Toutes les réceptions se font au magasin, sauf dans certains cas
- Visa du DAF et du DG sur les BCE et les DR
- Signature du chef de service achat, du chef de département audit interne, du contremaître et du magasinier sur les PVR.

Points faibles :

- Inexistence de tableau de bord
- Inexistence d'un manuel de procédure administratif et financier.
- Personnel insuffisant
- Organisation des approvisionnements inappropriée
- Procédure appliquée trop lourde ce qui entraîne des lenteurs opérationnels
- Absence de procédure formalisée et validée pour les approvisionnements
- Absence d'un service qualité a la réception.
- Non implication du service marketing dans la procédure d'achat.
- Mauvaise sélection des fournisseurs.
- Absence de fiche de poste au niveau du département moyens généraux et logistiques.
- Non codification des matériaux a la réception.

- Non informatisation du département moyens généraux et logistiques.

3 Analyses des faiblesses

Les faiblesses du système de contrôle interne peuvent être à l'origine de situations pouvant affecter la continuité de l'exploitation.

faiblesses	risques
Absence de tableau de bord	▪ Manque d'indicateurs permettant d'apprécier l'efficacité des contrôles ▪ Les dérives peuvent ne pas être détectées et corrigées
Inexistence d'un manuel de procédure administratif et financier.	▪ Risque de lenteur dans l'exécution de la procédure. ▪ Risque de détournement des biens de la société par les agents. ▪ Cumul de fonction et confusion de tâches dans l'exécution de la procédure.
Personnel insuffisant	▪ Lenteur de la procédure ▪ Cumul de fonction
Organisation des approvisionnements inappropriée	▪ Manque à gagner ▪ Inefficacité du personnel,

	technicité insuffisante des acheteurs ▪ Confusion des taches ▪ Travaux en double
Absence de procédure formalisée et validée pour les approvisionnements	▪ Opérations faites de manière désordonnée. ▪ Difficulté de procéder à des contrôles pour détecter les malversations éventuelles
Absence d'un service qualité a la réception.	▪ Risque de fourniture des matériaux défectueux ou marchandises impropres a la production.
Non implication du service marketing dans la procédure d'achat.	▪ Non prise en compte de la satisfaction de la clientèle dans l'achat des matériaux.
Mauvaise sélection des fournisseurs.	▪ Risque de non-conformité des matériaux fournis par rapport aux dispositions des BCE. ▪ Incidence sur le prix pouvant entraîner le risque de rupture d'approvisionnement.
Absence de fiche de poste au niveau du département moyens généraux et logistiques.	▪ Risque de confusion des taches.
Non codification des matériaux a la réception.	▪ Risque de perte ou vol des matériaux en stock. ▪ Mauvaise gestion du stock entraînant des ruptures de stocks

	▪ Insuffisance ou excédent des existants physiques par rapport aux livres de la société
--	---

CHAP : 4 RECOMMANDATIONS

Les recommandations seront essentiellement formulées à l'endroit de la
Direction Générale des Ciments Du Sahel.

- **l'organisation des approvisionnements**

Le Département Moyens Généraux et Logistiques doit faire l'objet d'une restructuration. Le Département peut être subdivisée en 02 services: un service des Approvisionnements Techniques et des stocks et un service des achats stratégiques chargé de l'achat des fournitures de bureaux et matériels informatiques. Le service transit sera toujours rattaché au Département et se chargera du transit à l'import uniquement et du transport des commandes.

- Le service des Approvisionnements Techniques et des Stocks chargé de l'achat des biens de consommations courantes, du matériel en eau et en électricité, des pièces de rechanges des machines et des prestations de service...

Il a aussi en charge la gestion des stocks

- Le service des Achats Stratégiques : les achats des fournitures de bureaux et matériels informatiques seront traités par ce service, dans ce département sera mis en place un important dispositif de sécurité pour maîtriser les achats.

La Direction Générale doit définir les objectifs à atteindre pour ce Département, ces objectifs devant impérativement découler des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ensuite, le chef de département devra répartir ces objectifs en sous objectifs pour les différents services de son département.

Une note d'organisation du département doit être élaborée, les tâches définies et formalisées par des fiches de postes.

La direction générale par la voie de la coordination à l'audit interne doit veiller scrupuleusement au respect du principe de séparation des tâches et procéder à des délégations de pouvoir et de signature aux responsables.

La direction générale doit recruter l'effectif manquant après avoir déterminé les profils requis pour l'emploi.

Un bilan des compétences du personnel doit être réalisé en vue d'établir les besoins en formation et de proposer un plan de formation adéquat aux agents du département

- **Révision des procédures**

Les procédures doivent être révisées dans le sens suivant pour permettre de diminuer les va et vient superfétatoires de documents, donc réduire les délais :

- Instaurer un visa de contrôle budgétaire au niveau du contrôle de gestion.
- Le BCI sera visée au niveau du budget avant d'être approuvée par le DMGL (on supprime ici la phase approbation par le DG qui concentre trop de tâches à son niveau).
- il faut créer une commission (regroupant des membres émanant de toutes les directions) pour dépouiller les offres et sélectionner les fournisseurs : le DG sera déchargé de cette tâche ; néanmoins il pourra exercer un contrôle au moment de signer le BCE.
- l'autorisation de paiement par le DG n'est pas nécessaire (elle est superflue dans la mesure où le D appose déjà son visa sur la facture après une série de contrôles). Elle est plutôt du ressort du Directeur Financier qui est chargé de la gestion de la trésorerie, donc de l'arbitrage entre les banques. Le DG pourra toujours contrôler l'ensemble du dossier avant de signer le titre de règlement.

- **Formalisation des procédures**

Un manuel de procédure décrivant les règles de fonctionnement des opérations, doit être élaboré avec la participation des principaux utilisateurs.

Ces procédures doivent être largement diffusées et accessibles à tous. Aussi, le manuel doit respecter les règles de rédaction, les procédures se présentant sous forme de tableaux à plusieurs étapes sur des feuilles d'opération amovibles.

Chaque feuille ou fiche d'opération doit mentionner :

- a. des informations générales (le nom et le logo de l'entreprise, la procédure générale, la date d'élaboration de la procédure, la date de mise en application),

- b. des informations relatives à la sous procédure et ou à l'opération : les intervenants (**QUI**), le moment de déclenchement de l'opération (**QUAND**), la description des taches (**COMMENT**) et une colonne réservée aux observations (SUPPORTS, mode opératoires qui seront mis en annexe).

- **Mise en place d'un système d'information**

Les achats et la gestion des stocks doivent communiquer avec la gestion financière au moyen d'un système d'information intégré pour la gestion des achats pour les besoins des prévisions de trésorerie. Le système d'information permet des échanges d'informations entre les différents services de la STEE.

- **Formation de l'encadrement en management**

Une entreprise industrielle n'a pas uniquement besoin de compétences techniques pour la production, car en dehors de cela il faut des hommes capables de manager l'organisation et de mettre des hommes « qu'il faut », à la place « qu'il faut ».

Pour cela, la STEE devraient mettre en place une formation permanente auprès de son personnel pour leur permettre de se familiariser avec les nouvelles techniques modernes du management afin de mieux gérer les hommes et les compétences et mettre en place un modèle d'organisation adapté.

- **La forte implication de la coordination a l'audit interne**

Le contrôle interne mis en place au niveau de la STEE, doit régulièrement faire l'objet d'une appréciation et d'une évaluation pour corriger et améliorer les dispositifs de contrôle existant (principalement les procédures). C'est dans cette mesure, que nous recommandons la création d'un service ayant pour mission l'appréciation du fonctionnement et de l'efficacité du contrôle interne dépendant du département d'audit interne, indépendant des autres directions sectorielles.

L'appréciation du contrôle interne par une cellule d'audit interne permettrait à la STEE de maîtriser les risques de son activité et d'améliorer ses performances.

CONCLUSION

Après avoir évalué les dispositifs de contrôle interne existants au niveau des approvisionnements, et étudié les procédures, nous avons pu déceler les points faibles et forts du système.

Une analyse des faiblesses a permis de voir les risques auxquels la STEE est confronté.

Ensuite, nous avons formulé des recommandations à l'endroit de la direction générale de la STEE.

Les recommandations sont pour la plupart axées sur l'organisation de cette entreprise ; la mise en place et l'application de procédures formelles ne serait efficace que dans le cadre d'une organisation bien définie et pertinente. Puisque ce sont les hommes qui utilisent ces procédures, l'atteinte des objectifs n'est possible sans eux.

Le meilleur système de contrôle interne ne sera efficace que par la qualité des hommes chargés de le mettre en œuvre.

Nous avons pu également aboutir aux conclusions suivantes :
Si le contrôle interne est indispensable dans la maîtrise des activités d'une entité, nous sommes en mesure de confirmer que l'audit interne joue un rôle important dans son amélioration.

Par conséquent, nous pouvons nous attendre à un développement important, dans un futur proche, du contrôle interne et de l'audit interne au niveau des entreprises modernes en Afrique et au TCHAD.

ANNEXES

Annexe 1 :

Objectif 1 : s'assurer de l'expression précise et fonctionnelle du besoin

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATION
1- les BCI sont ils visées par les personnes concernées ?	X		Par le chef de service du demandeur.
2- la direction de tutelle du demandeur vérifie t-elle la nécessité du BCI ?	X		
3- le BCI est il obligatoire pour l'établissement du BCE ?	X		C'est en fonction du BCI qu'on active la procédure d'achat
4- la BCI renseigne t-elle sur les spécifications de l'achat ?	X		
5- les besoins sont elles budgétisés ?	X		
6- Les BCI se font ils à partir des budget ?	X		Le budget est établi pour 6 mois.

Annexe : 2

Objectif. 2 : s'assurer que le choix du fournisseur est effectué conformément aux critères définis

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATIONS
1- les fournisseurs sont ils sélectionnés à partir d'un fichier fournisseur ?	X		
2- cherchez vous des fournisseurs en dehors du fichier fournisseur ?	X		
3- Quels sont les critères de sélection appliqués au fournisseur ?		X	
- qualité	X	X	
- garantie	X		
- délai	X		
- modalité de paiement			
- prix		X	
4- une commission est elle mise en place pour le choix des offres d'un certains montant ?		X	
5- la consultation de 3		X	

Evaluation du contrôle interne : cas du cycle achats fournisseurs a la STEE

fournisseurs est elle respectée ? 6- lorsque le minimum de 3 fournisseurs n'est pas atteint, faites vous des appels d'offres			
--	--	--	--

Annexe : 3

Objectif-3 : s'assurer que les commandes sont passées et suivies en accord avec les
intérêts de l'entreprise

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATIONS
----------	-----	-----	--------------

Evaluation du contrôle interne : cas du cycle achats fournisseurs a la STEE

1- les commandes sont ils passés au fournisseur le mieux disant ?	X		
2- les bons de commande sont ils visés par les personnes habilitées ?	X		
3- les bons de commande sont ils quantifiés et valorisés ?	X		
4- les bons de commande sont ils passés sur des imprimés standards pré numérotés ?	X		
5- les fournisseurs sont ils relancés ?		X	
6- les commandes sont elles suivies par un système informatisé ?			

Annexe : 4

Objectif- 4 : s’assurer que les articles livrés ont fait l’objet d’une commande et correspondent aux stipulations de la commande.

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATIONS
1- la commission de réception des matériels est elle indépendante du service achat et des personnes qui ont faites la demande d’achat ?	X		Elle est composée de l’audit, service achat, service demandeur et le contremaître
2- toutes les réceptions donnent elles lieu à l’émission d’un procès verbale de réception ?	X		
3- ces procès verbaux sont ils – pré numérotés ?	X		
- signés ?	X		Dans certains cas la réception se fait directement dans les chantiers pou les gros matériels
- datés ?	X		
- explicite sur les qualités et quantités reçus ?	X		
4- les réceptions se font elles au magasin obligatoirement ?	X	X	
5- un exemplaire du bordereau de livraison est il			
- conservé en permanence au service achat ?	X		
- directement fourni à la comptabilité ?	X		
- adressé a l’audit interne ?	X		
6- lors de la livraison, les fournisseurs			
présentent ils le bon de commande en plus du bordereau de livraison ?	X		
7- le Directeur Technique est il présent à toutes les livraisons de commande stratégique ?	X		

--	--	--	--

Annexe : 5

Objectif- 5 : s’assurer que les factures reçues des fournisseurs sont rapidement identifiées et transmises aux services concernés pour leur contrôle et que les factures font l’objet d’un contrôle adéquat.

Evaluation du contrôle interne : cas du cycle achats fournisseurs a la STEE

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATIONS
1- toutes les factures proviennent elles du service achat ?	X		
2- les factures sont elles envoyées aux services comptables selon une périodicité fixée à l'avance ?		X	
3- Les factures sont elles contrôlées et approuvées sur la base stricte des documents de commande et de réception ?	X		
4- Le contrôle des factures comprend il			
a) la comparaison des conditions, des prix, et des quantités avec la commande ?	X		
b) la comparaison des articles et des quantités avec un exemplaire du bon de réception reçu du magasin		X	
c) la vérification mathématique des additions, des multiplications et des remises ?	X		
d) l'apposition d'un RECU CONFORME ?	X		
5- par qui sont effectués ces contrôles ?			
s'agit il de personnes indépendantes :			
a) du service achat			
b) des autres services demandant cette dépense.	X	X	

Annexe : 6

Objectif- 6 : s'assurer que les factures correspondant à des livraisons effectives et échues font l'objet d'un règlement, que les risques de doubles règlement sont

inexistants, et que les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes fournisseurs concernés.

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATIONS
1- tous les paiements sont effectués par chèque ou virement	X	X	On note aussi des paiements par traite ou cash dans les guichets de la STEE
2- les signataires ont été désignés par le conseil d'administration			
3- La double signature est elle systématiquement exigée pour les chèques ?		X	
4- Les pièces justificatives du paiement contiennent elles la preuve que les marchandises ont été reçues et les services rendus ?	X		Le chef de service financier qui signe les cheques
5- Est-ce que les personnes qui signent les chèques sont indépendantes	X		
a) Du service achat	X		
b) Des personnes approuvant les pièces jointes		X	
c) Des personnes chargées de préparer les chèques		X	
6- Les instruments de paiement sont ils envoyés aux fournisseurs par un service distinct de celui qui les a préparé			

BIBLIOGRAPHIE

1. Jules RENARD **Théorie et pratique de l'audit interne** éditions d'organisation 2002
2. Mamadou BARRY **Audit Contrôle interne** Dakar 2004
3. CNCC **Appréciation du contrôle interne** ed. 1992
4. Coopers et Lybrand **La nouvelle pratique du contrôle interne** les éditions d'organisations 2000
5. Olivier LEMANT **la conduite d'une mission d'audit interne** Dunod 1995
6. Aissatou GUEYE **l'évaluation du contrôle interne : cas du cycle achats fournisseurs a la CDS** mémoire de fin d'étude juillet 2006
7. Vincent DIOP **l'évaluation du contrôle interne : cas du cycle facturation client de l'Hôpital Générale de Grand Yoff** mémoire de fin d'étude juillet 2006

TABLE DES MATIERES

	Pages
Dédicaces	1
Remerciements	2
Avant Propos	3

INTRODUCTION GENERALE6

1. problématique	6
2. intérêt de l'étude	9
3. objet de l'étude	9
4. objectif de l'étude	10
5. méthodologie	10
6. plan	11

1ère PARTIE: CADRE THEORIQUE12

Chap. 1:La fonction d'Audit interne.....13

.....13	1 .Définition de l'Audit interne
2 .Les caractéristiques de l'Audit interne	13

Chap. 2:Le contrôle interne16

1 .Définition du Contrôle Interne	16
2 .Les Objectifs du Contrôle Interne	17
3 .Les Dispositifs du Contrôle Interne	19
4 .Les limites du Contrôle Interne	20

Chap. 3: Le Cycle Achat21

1 .Découpage du Cycle en fonction	21
2 .Les objectifs du Contrôle interne pour chaque fonction	22

Chap. 4: La méthodologie d'évaluation du Contrôle Interne.24

1 .Démarche d'Evaluation du Contrôle Interne.....	24
2 .Les outils d'Evaluation du Contrôle interne	25

2ème PARTIE: CADRE DE L'ETUDE28

Chap. 1: Présentation générale de la STEE29

1 Présentation de la STEE29

1 .1 L'organisation de la STEE29

1 .2 Les moyens et infrastructures de la STEE32

2 Présentation de la coordination de l'Audit, inspection, Contrôle, suivi et développement informatique.....34

2 .1 Organisation de la Coordination34

3 Présentation du Direction Administrative et Financière (DAF)..34

3 .1 Organisation du Département moyens généraux et logistiques ..35

Chap. 2 : Evaluation du Contrôle Interne du cycle Achat..... 36

1 Description narrative des procédures du cycle Achat 36

1 .1 Procédure Opérationnelle d'Achat 36

1 .2 Procédure Comptable d'Achat 40

2 les différentes phases de l'évaluation 45

2 .1 Test de conformité 45

2 .2 Evaluation préliminaire 48

2 .3 Contrôle de fonctionnement50

2 .4 Evaluation définitive.....52

3 Analyse des faiblesses 53

Chap. 3 : Recommandations55

CONCLUSION

.....58