

Juin 2026

# Vérification des activités des achats des partenaires

Webinaire de renforcement des capacités du HCR



# Introduction

**Zakaria Azouz**  
Institutional Donor Grant Auditor  
+44 (0) 20 7516 2200 | [zazouz@pkf-l.com](mailto:zazouz@pkf-l.com)

# Objective de la session

- L'objectif de cette session est pour renforcer la capacité du personnel du HCR et des partenaires à vérifier efficacement les dépenses des achats déclarées au niveau des rapports financiers de projet (PFR)
- Comprendre comment les transactions des achats doivent être examinées en pratique
- Appliquer une approche structurée et fondée sur les risques pour la vérification
- Identification des faiblesses et erreurs courantes dans les processus d'approvisionnement
- Reconnaître les indicateurs de fraude potentielle et savoir comment réagir

# Ce que cette session couvrira

**Nous nous concentrerons spécifiquement sur les achats effectués par les partenaires, notamment :**

Comment les passations de marché s'intègrent dans la vérification financière

Comment identifier les activités d'achat à plus haut risque

Comment sélectionner et examiner les transactions

Quels types de pièces justificatifs doivent être examinés

Les anomalies courantes observées lors des audits

Indicateurs de fraude et les attentes en matière d'escalade

# Les achats dans le cadre de la vérification

# Pourquoi les achats constituent un domaine de risque clé

Les achats constituent l'un des domaines les plus à risque dans les dépenses des partenaires parce que :



Cela implique souvent des montants importants



Cela repose fortement sur le jugement (sélection et évaluation des fournisseurs)



Cela peut être vulnérable à la manipulation si les contrôles sont faibles



La documentation peut exister, mais ne pas refléter ce qui s'est réellement passé



Par conséquent, les achats constituent un axe majeur du travail d'audit et de vérification

# Que vérifions-nous dans les achats?

Lors de l'examen des transactions d'achat, l'objectif n'est pas seulement de confirmer qu'un achat a eu lieu.

Nous vérifions que:

- Les procédures d'achat ont été respectées de manière appropriée
- Le processus était transparent et compétitif
- Le fournisseur sélectionné était approprié
- Les biens ou services ont effectivement été livrés
- Le coût est admissible au titre de l'Accord de partenariat

# Liens vers le questionnaire de contrôle interne(ICQ)

Le questionnaire de contrôle interne (ICQ) fournit un cadre structuré pour évaluer les contrôles des achats au niveau des partenaires

Les principaux domaines liés aux achats évalués comprennent :

- Si des politiques et procédures formelles d'achat sont en place
- S'il existe des seuils clairs pour les différentes méthodes d'achat
- S'il existe une séparation adéquate des fonctions entre les achats, l'approbation et le paiement
- Si les processus d'évaluation des offres sont définis, documentés et appliqués de manière cohérente
- Si les conflits d'intérêts sont identifiés, déclarés et gérés
- Si des processus de diligence raisonnable des fournisseurs sont en place
- Si des procédures de gestion des contrats existent

Les résultats de l'évaluation du questionnaire de contrôle interne (ICQ) devraient directement éclairer :

- L'évaluation des risques
- La sélection d'échantillons d'achats
- Le profondeur et l'orientation des contrôles

# Utilisation des résultats du questionnaire de contrôle interne (ICQ) en pratique

- Résultats faibles de l'ICQ → augmentation de la taille de l'échantillon et approfondissement des tests
- Contrôles internes solides → confiance accordée aux procédures documentées
- Lacunes identifiées (par exemple, absence de séparation des fonctions/taches → tests ciblés

Le questionnaire de contrôle interne (ICQ) constitue donc un outil clé reliant :

Environnement de contrôle → Évaluation des risques → Approche d'audit

# Evaluation des risques (Focus sur les achats)

# L'importance de l'évaluation des risques

Il n'est ni pratique ni nécessaire de tester chaque transaction d'achat.

Une approche fondée sur les risques nous permet de :

- Se concentrer sur les transactions les plus susceptibles de comporter des erreurs ou des irrégularités
- Allouer le temps et les efforts de manière efficace
- Augmenter la probabilité d'identifier des problèmes significatifs

# Indicateurs d'achats à plus haut risque

Les facteurs suivants augmentent généralement le risque lié aux achats



Contrats de grandes valeurs



Achats d'urgence ou achats directs (fournisseur unique)



Attributions répétées au même fournisseur

# Procédures analytiques dans les achats

Des procédures analytiques sont utilisées pour identifier des schémas ou des tendances inhabituels dans les achats avant de sélectionner des transactions pour des tests détaillés

ça nous permet de :

- Identifier les zones de risque
- Identifier des incohérences entre les fournisseurs ou les périodes
- Détecter les erreurs ou irrégularités potentielles à un stade précoce

Procédures analytiques typiques comprennent :

- Comparer les dépenses d'approvisionnement par catégorie ou par fournisseur
- Identifier des prix unitaires inhabituellement élevés ou faibles
- Examiner les tendances au fil du temps (par ex. augmentations soudaines des dépenses)
- Comparer les coûts d'approvisionnement budgétés et réels.

# Exemples de signaux d'alerte analytique

L'examen analytique peut mettre en évidence les problèmes suivants

Un seul fournisseur représentant une part importante des dépenses totales d'approvisionnement

Augmentation significative d'une année sur l'autre des achats sans justification claire

Valeurs de contrat similaires répétées juste en dessous des seuils d'approvisionnement

Variations importantes des prix pour des biens ou services similaires

Ces indicateurs ne confirment pas nécessairement l'existence de problèmes, mais doivent orienter des tests complémentaires

# Echantillonnages (Achat)

# Qu'est-ce que l'échantillonnage dans la vérification des dossiers des achats



L'échantillonnage consiste à sélectionner un certain nombre de transactions d'achat (ou ça nécessite une procédure compétitive pour la sélection des fournisseurs) parmi l'ensemble de la population pour un examen détaillé.



L'objectif est de tirer des conclusions sur la conformité globale et le bon contrôle des activités d'approvisionnement.

# Comment on sélectionne les échantillons des Achats

Une approche typique d'échantillonnage comprend :

- Sélection de tous les achats de grande valeur
- Sélection des transactions identifiées comme présentant un risque élevé
- Un nombre limité d'éléments supplémentaires afin d'assurer une couverture plus large

L'échantillonnage est donc fondé sur le jugement plutôt que d'être purement aléatoire.

# Exemple pratique

Par exemple

- Si un contrat d'achat représente une part importante des dépenses totales, il doit toujours être inclus dans l'échantillon
- Si plusieurs petits achats semblent avoir été fractionnés afin d'éviter les seuils, ceux-ci doivent également être sélectionnés.
- L'accent est toujours mis sur les domaines où des problèmes sont les plus susceptibles de survenir

# Contrôles substantifs des achats

# Que ce qu' un contrôle substantif

La réalisation de contrôles substantif correspond à l'examen détaillé des transactions d'achat individuelles. Elle consiste à examiner les pièces justificatives et les éléments probants afin de confirmer que :

Le processus  
d'achat a été  
respecté

La  
transaction  
est valide

La dépense  
est éligible

# Principe clé

## Règle fondamentale:



Si un processus d'achat n'est pas correctement documenté, il ne peut pas être considéré comme conforme.



Même si l'achat semble raisonnable, l'absence de documentation constitue une anomalie significative.

# Documentation de base attendue

Pour chaque transaction d'achat, les documents suivants doivent normalement être disponibles

 Demande d'achat et approbations

 Appel d'offres ou demande de devis/proposition (RFQ/RFP)

 Les offres reçus de la part des soumissionnaires

 Les documents d'évaluation des offres

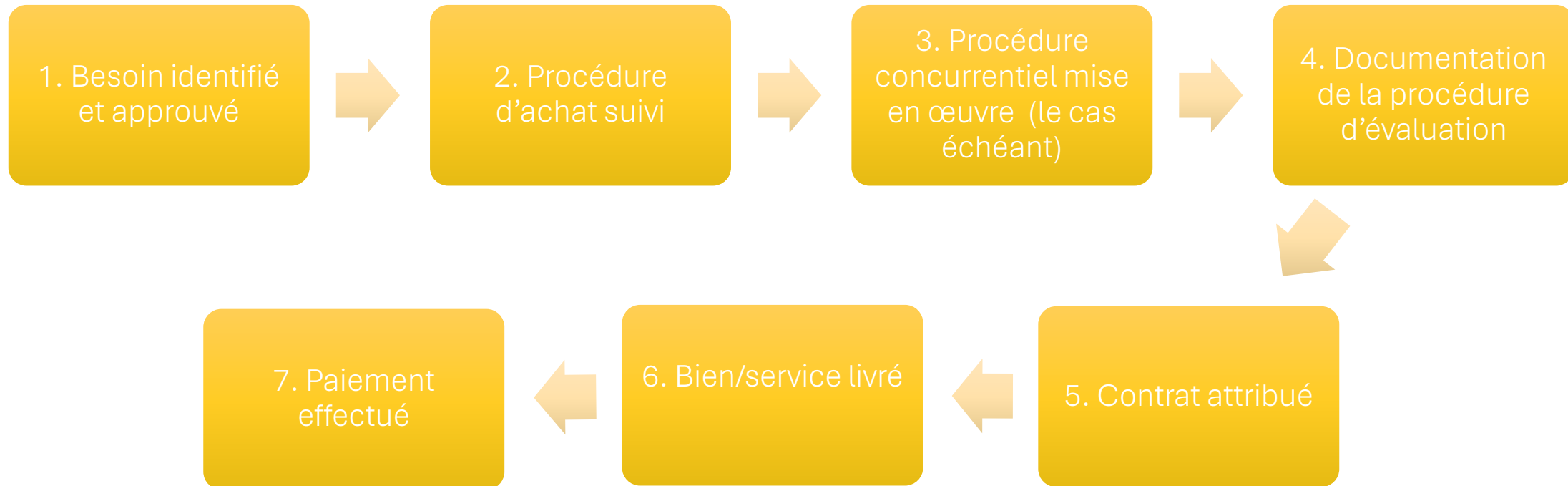
 Contrat et demande d'achat

 Preuve de livraison (Bon de livraison, certificat d'exécution des services/travaux)

 Facture et preuve de paiement (ordre de virement, chèque, bon de caisse, etc...)

## Piste d'audit des achats

Une transaction d'achat conforme doit présenter une séquence claire et logique :



Toute rupture dans cette séquence doit être examinée attentivement.

# Rapprochement tripartite (3-way match)

Un contrôle essentiel dans la vérification des achats consiste à garantir la cohérence entre

Contrat / bon de commande

Facture de fournisseur

Preuve de livraison

Tous les trois éléments doivent concorder en termes de :

Qualité

Prix

Description

# Principaux contrôles effectués

Lors de la vérification, les contrôles suivants sont généralement effectués :

- La procédure d'achat correcte a-t-elle été utilisée en fonction des seuils ?
- La concurrence était-elle suffisante (nombre des soumissionnaires) ?
- L'évaluation a-t-elle été documentée et justifiée ?
- Le comité d'évaluation est-il qualifié et exempt de conflit d'intérêt?
- Le contrat reflète-t-il l'offre retenue?
- La livraison a-t-elle été effectuée comme prévu?
- Le paiement correspond-il-aux conditions convenues?

# Revue de la transaction d'approvisionnement

L'exemple suivant illustre comment une transaction d'approvisionnement est vérifiée en pratique.

## Transaction sélectionnée

- Acquisition des laptops pour les personnels de l'entité.
- Valeur: USD 8,000
- Méthode appliquée pour la sélection du fournisseur : demande de 3 devis (RFQ)

## L'objectif est de confirmer :

- La procédure de passation de marché est confirmée
- Les biens ont été livré.
- La dépense est elle éligible.

# Étape 1 – Revue du processus de passation de marchés

## Vérifié:

La méthode de passation des marchés appropriée a-t-elle été utilisée en fonction des seuils?

La demande des cotations (RFQ) a-t-elle été correctement émise aux fournisseurs?

Des devis suffisants ont-ils été obtenus?

## Les documents clés vérifiés

Les documents de la demande de cotation (RFQ)

La liste des fournisseurs invités

La réception des devis

# Étape 2 – Evaluation et attribution

---

Vérifié :

Est-ce la procédure de l'évaluation des offres était documentés?

---

Les critères d'évaluation ont-ils été appliqués de manière cohérente?

---

La sélection elle était justifiée?

---

---

Les documents clés vérifiés:

Le rapport d'évaluation des offres

---

L'accord de la comité d'évaluation

---

La décision d'attribution

---

# Etape 3 – Contrats et passation de commandes

---

Vérifié :

Le bon de commande/contrat reflète-t-il l'offre retenue?

---

Les quantités, les prix et les conditions sont-ils cohérents?

---

Les documents clés vérifiés:

Les contrats signés et les bons de commandes

---

## Etape 4 – Livraison des biens

---

Vérifié:

Les biens ont-ils été reçus?

---

Les quantités sont alignés avec la demande?

---

Est-ce qu'il y a une preuve de réception?

---

Les documents clés vérifiés:

Bon de livraison / bon de réception des marchandises

---

# Etape 5 – Vérification de paiement

---

Vérifié:

La facture correspond-elle au contrat et à la livraison?

---

Le paiement a-t-il été effectué au bon fournisseur?

---

Le montant concorde – t- il avec les documents financiers?

---

---

Les documents clés vérifiés:

La facture du fournisseur

---

Relevé bancaire/ preuve de paiement

---

## Etape 6 – Conclusion

Sur la  
base des  
tests  
effectués:

Processus de passation des marchés : conforme/ non conforme

Documentation: adéquate / insuffisante

Dépense: éligible / inéligible

Toute  
anomalie  
identifiée  
doit être :

Documentée

Quantifiée (si applicable)

Escaladée si nécessaire

# Eligibilité des dépenses de passation des marchés

# Qu'est-ce qui rend un coût de passation des marchés éligible?

Pour que les dépenses de passation des marchés soient éligibles, elles doivent:

- Se rapporter directement aux activités du projet (incluses dans le plan de travail du projet)
- Être engagées pendant la période de mise en œuvre du projet
- Être supportées par une documentation adéquate
- Être réalisées conformément aux procédures convenues
- Ne pas être imputées sur un autre projet ou un autre bailleur de fonds.

# Causes courantes des coûts de passation des marchés inéligibles

Les coûts de passation des marchés sont souvent jugés inéligibles en raison de :

- Non-conformité aux procédures de passation des marchés
- Absence des pièces justificatives
- Biens ou services non reçus
- Passation des marchés en dehors du budget approuvé
- Éléments probants suggérant un double financement
- Ne se rapportant pas aux activités du projet

# Signaux d'alerte en matière de passation des marchés (focus sur la fraude)

# Pourquoi la sensibilisation à la fraude est-elle importante

Les achats constituent l'un des domaines les plus vulnérables

Dans le cadre de la vérification, le personnel du HCR est tenu de :

01

Être attentif aux indicateurs potentiels de fraude

02

Identifier les incohérences ou des schémas inhabituels

03

Signaler les préoccupations de manière appropriée

# Indicateurs de fraude liés à la passation des marchés

Exemples de signaux d'alerte courants:



Les mêmes fournisseurs remportent systématiquement les marchés sans justification claire



Soumissionnaires ayant des noms, adresses ou propriétaires similaires



Des prix d'offre inhabituellement similaires ou identiques



Des processus de passation des marchés qui semblent précipités ou insuffisamment documentés



Des contrats signés avant l'achèvement du processus de passation des marchés

# Indicateurs présents dans la documentation

Un examen attentif des documents peut révéler :

- Pages manquantes ou modifiées
- Rapports d'évaluation non signés ou non approuvés
- Dates incohérentes (par exemple, contrat signé avant la réception des offres)
- Absence de preuves de mise en concurrence lorsque cela est requis

Ces questions doivent toujours faire l'objet d'un suivi.

# Que devez-vous faire si vous identifiez des indicateurs potentiels de fraude

Si des indicateurs potentiels de fraude sont identifiés

- Documenter clairement l'anomalie
- Ne pas ignorer ni minimiser les incohérences
- Escalader via les canaux appropriés
- Coordonner avec les unités pertinentes du HCR (y compris les fonctions d'enquête/investigation le cas échéant)

L'escalade précoce est essentielle.

# Modalités de vérification (passation de marché)

# Vérification des achats sur site vs à distance

La vérification des achats peut avoir lieu soit:

**Sur site**, par la vérification des documents et la vérification des procédures

**A distance**, par la vérification de la documentation scannée et la réalisation de suivis

# Procédures additionnelles pour la vérification à distance

Lorsque la vérification sur site n'est pas possible, des procédures supplémentaires peuvent inclure

- Contacter les fournisseurs pour confirmer les transactions
- Vérifier l'authenticité des documents
- Recoupement avec des sources indépendantes
- Demander des pièces justificatives supplémentaires

La vérification à distance nécessite un niveau plus élevé de scepticisme professionnel.

# Problèmes courants observés dans la pratique

# Problèmes courants observés dans la pratique

Les examens des processus de passation des marchés révèlent que les problèmes les plus fréquents comprennent :

- Procédures de passation des marchés faibles ou mal appliquées
- Absence de transparence au niveau de la sélection des fournisseurs
- Absence de document ou documentation incomplète
- Séparation inadéquate des tâches
- Absence de justification pour un recours à une procédure concurrentielle pour la sélection des fournisseurs

Ces anomalies augmentent à la fois le risque d'erreurs et de fraude.

# Points clés à retenir

Pour renforcer la vérification des procédures de passation des marchés :

- Toujours suivre l'ensemble de la chaîne de passation des marchés
- Se concentrer sur les transactions à plus haut risque
- S'assurer que tous les documents clés sont examinés
- Remettre en question les incohérences et les lacunes
- Escalader les préoccupations si nécessaire

La vérification efficace ne consiste pas seulement à assurer la conformité. Elle s'agit aussi à protéger l'intégrité des activités financées par le HCR.

# Questions et discussion



# Merci

## PKF Littlejohn LLP

30 Churchill Place  
Canary Wharf Estate  
London  
E14 5RE  
Tel: +44 (0)20 7516 2200

11 York St  
Manchester  
M2 2AW  
Tel: +44 (0)161 552 4220

12 King Street  
Leeds  
LS1 2HL  
Tel: +44 (0)113 244 5141

### Get the latest

- ✕ @PKFLittlejohn
- in PKF Littlejohn
- © PKF.Littlejohn  
PKFLittlejohn\_earlycareers

This document is prepared as a general guide. No responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication can be accepted by the author or publisher. PKF Littlejohn LLP, Chartered Accountants. A list of members' names is available at 30 Churchill Place, London E14 5RE. PKF Littlejohn LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales No. 0C342572. Registered office as opposite. PKF Littlejohn LLP is a member of PKF Global, the network of member firms of PKF International Limited, each of which is a separate and independent legal entity and does not accept any responsibility or liability for the actions or inactions of any individual member or correspondent firm(s).