



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance**

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 3  
(2008-2010)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES AU  
PROCESSUS ACHATS: CAS DES MATERIELS ET DES MATERIAUX DE  
CONSTRUCTION DU CONSORTIUM D'ENTREPRISE (CDE) SENEGAL**

Présenté par :

**Alpha Yahaya TOURE**

Dirigé par :

**Jean-Baptiste DIENE**  
Professeur associé au Cesag  
Expert comptable agréé

octobre 2011

## DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à :

- ❖ Nos parents qui ont fait beaucoup de sacrifices pour notre éducation et nous encouragent tous les jours à donner le meilleur de nous même.
- ❖ Tous ceux qui nous ont aidé et encouragé pour la réalisation de ce projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre gratitude et nos remerciements à l'endroit de :

- ❖ Monsieur Moctar DIAW, Directeur Marketing et Relations Publiques du Consortium d'Entreprise (entreprise générale de bâtiments et travaux public) ;
- ❖ l'ensemble du personnel du Consortium d'Entreprise ;
- ❖ Monsieur Jean-Baptiste DIENE, auditeur interne aux Industries Chimiques du Sénégal, pour l'encadrement de la rédaction du mémoire ;
- ❖ l'ensemble des étudiants de la 3ème promotion du master audit et contrôle de gestion pour la collaboration fraternelle et amicale durant la phase théorique de notre formation ;
- ❖ l'ensemble de la communauté ivoirienne au CESAG pour son soutien.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

|               |  |
|---------------|--|
| <b>Ass</b>    | : Assainissement   |
| <b>BA</b>     | : Besoin d'achat   |
| <b>BC</b>     | : Bon de commande  |
| <b>BCEAO</b>  | : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest                    |
| <b>BFR</b>    | : Besoin en fonds de roulement   |
| <b>BFRé</b>   | : Besoin en fonds de roulement exploitation                            |
| <b>BL</b>     | : Bon de livraison   |
| <b>BSC</b>    | : Bordereau de Suivi des Cargaisons                                    |
| <b>BTP</b>    | : Bâtiment travaux publics   |
| <b>CA</b>     | : Chiffre d'affaire  |
| <b>CDE</b>    | : Consortium d'Entreprise  |
| <b>CEDEAO</b> | : Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest              |
| <b>COCO</b>   | : Criteria Of Control  |
| <b>COSO</b>   | : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| <b>DE</b>     | : Directeur d'Exploitation   |
| <b>DG</b>     | : Directeur Général  |
| <b>DGA</b>    | : Directeur Général Adjoint  |
| <b>DOCSI</b>  | : Direction de l'Organisation et du Système Informatique               |
| <b>DRH</b>    | : Direction des Ressources Humaines                                    |
| <b>DT</b>     | : Directeur technique  |
| <b>ERP</b>    | : Entreprise Ressource Planning  |
| <b>IFACI</b>  | : Institut français de l'audit et du contrôle internes                 |
| <b>IIA</b>    | : The Institute of Internal Auditors                                   |
| <b>LSF</b>    | : Loi sur la sécurité financière                                       |
| <b>PV</b>     | : Procès Verbal  |
| <b>QCI</b>    | : Questionnaire de Contrôle Interne                                    |
| <b>RAAL</b>   | : Responsable Achats Locaux  |
| <b>RAE</b>    | : Responsable Achats Etrangers   |

**RPM** : Responsable Parc Matériel

**SEC** : Secrétariat

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

### ❖ TABLEAUX

|   |     |
|---|-----|
| Tableau 1 : Modèle de typologie des risques .....   | 27  |
| Tableau 2 : Les cinq classes de risques inhérents aux achats et à la supply chain .....             | 28  |
| Tableau 3 : Les risques de fraudes si nous considérons les grandes étapes du processus achats ..... | 29  |
| Tableau 4 : Les risques spécifiques au processus "achats" .....                                     | 30  |
| Tableau 5: La synthèse des démarches des différents auteurs .....                                   | 39  |
| Tableau 6 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance d'un risque.....                    | 42  |
| Tableau 7 : Echelle de cotation de la gravité d'un risque .....                                     | 43  |
| Tableau 8 : Illustration de hiérarchisation des risques .....                                       | 44  |
| Tableau 9 : Plan d'action de prévention.....  | 45  |
| Tableau 10: Processus Achats Locaux.....  | 70  |
| Tableau 11 : Processus Achats-Import.....   | 73  |
| Tableau 12 : Risques liés à l'expression des besoins.....   | 79  |
| Tableau 13 : Risques liés à la passation de la commande.....  | 80  |
| Tableau 14 : Risques liés à la réception des matériels et matériaux .....                           | 82  |
| Tableau 15 : Risques liés à la comptabilisation des factures des fournisseurs.....                  | 83  |
| Tableau 16 : Risques liés au règlement des factures fournisseurs.....                               | 84  |
| Tableau 17 : Echantillons.....  | 87  |
| Tableau 18 : Résultats des tests réalisés.....  | 89  |
| Tableau 19 : Modèle de probabilité d'occurrence d'un risque.....                                    | 90  |
| Tableau 20 : Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise et de la probabilité.....           | 91  |
| Tableau 21 : Echelle d'évaluation de l'impact du risque .....                                       | 94  |
| Tableau 22 : Les différents impacts des risques sur les objectifs du processus .....                | 95  |
| Tableau 23 : La criticité des risques opérationnels liés au processus achats.....                   | 97  |
| Tableau 24 : La matrice de criticité.....   | 100 |
| Tableau 25 : les plans d'actions .....  | 101 |

❖ FIGURES

|  |    |
|--|----|
| Figure 1 : Description du processus .....  | 16 |
| Figure 2 : Description du processus règlement des factures fournisseurs .....    | 17 |
| Figure 3: Le processus d'achat stratégique.....                                  | 18 |
| Figure 4 : Représentation des processus d'achat. ....                            | 22 |
| Figure 5 : Le risque et ses composantes .....                                    | 26 |
| Figure 7: Modèle théorique d'analyse.....  | 50 |
| Figure 8: Répartition du c.a. par pays.....                                      | 59 |
| Figure 9: Répartition du c.a. du secteur bâtiment suivant les pays.....          | 60 |
| Figure 10: Répartition du c.a. du secteur travaux publics suivant les pays ..... | 60 |
| Figure 11: Répartition du c.a. du secteur ass./hydraulique suivant les pays..... | 61 |
| Figure 12: Répartition du c.a. du secteur ass./hydraulique suivant les pays..... | 61 |
| Figure 13: Organigramme du CDE .....   | 66 |
| Figure 14: Carte d'identité du processus appro-achats (locaux et import).....    | 70 |

## Table des matières

|   |     |
|---|-----|
| DEDICACES .....   | i   |
| REMERCIEMENTS .....   | ii  |
| SIGLES ET ABREVIATIONS .....  | iii |
| LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....                                 | v   |
| INTRODUCTION GENERALE.....  | 1   |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....                      | 7   |
| Introduction de la première partie .....                                | 8   |
| Chapitre I : Le processus achats .....                                  | 9   |
| 1.1. Conditions générales dans les Achats .....                         | 10  |
| 1.1.1. Ethique dans les achats .....                                    | 10  |
| 1.1.2. Elaboration de la politique des achats .....                     | 11  |
| 1.2. Outils d'évaluation des achats et des acheteurs.....               | 12  |
| 1.2.1. Outils d'évaluation des achats.....                              | 12  |
| 1.2.2. Outils d'évaluation de l'acheteur .....                          | 13  |
| 1.3. Description du processus achats .....                              | 13  |
| 1.3.1. Sous processus budgétisation et suivi des engagements .....      | 13  |
| 1.3.2. Sous processus expression interne des besoins.....               | 14  |
| 1.3.3. Sous processus sélection des fournisseurs.....                   | 14  |
| 1.3.4. Sous processus commande et relance des fournisseurs.....         | 15  |
| 1.3.5. Sous processus réception des articles livrés .....               | 16  |
| 1.3.6. Sous processus réception et contrôle des factures d'achats ..... | 16  |
| 1.3.7. Sous processus suivi des comptes de fournisseurs .....           | 17  |
| 1.3.8. Sous processus règlement des factures des fournisseurs.....      | 17  |
| 1.4. L'aspect stratégique du Processus .....                            | 18  |
| 1.5. L'aspect opérationnel.....   | 22  |
| 1.6. Les risques liés au processus achats.....                          | 23  |
| 1.6.1. Définition et typologies des risques .....                       | 25  |
| 1.6.2. La typologie des risques .....                                   | 26  |

|  |    |
|--|----|
| Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques .....     | 32 |
| 2.1. Définition d'une cartographie des risques .....                         | 34 |
| 2.1.1. La cartographie globale .....   | 34 |
| 2.1.2. La cartographie thématique .....                                      | 35 |
| 2.2. Objectifs de la cartographie des risques .....                          | 35 |
| 2.3. Les motivations de l'établissement d'une cartographie des risques ..... | 36 |
| 2.4. Les approches d'une cartographie des risques .....                      | 37 |
| 2.5. Les modèles d'élaboration d'une cartographie des risques .....          | 38 |
| 2.5.1. Prise de connaissance.....  | 40 |
| 2.5.2. Description du processus .....  | 40 |
| 2.5.3. Identification des risques .....                                      | 40 |
| 2.5.4. Identification basée sur l'atteinte des objectifs .....               | 41 |
| 2.5.5. Identification basée sur les tâches élémentaires .....                | 41 |
| 2.5.6. Identification basée sur l'analyse de l'environnement .....           | 41 |
| 2.5.7. Analyse des risques .....   | 41 |
| 2.5.8. Evaluation et hiérarchisation .....                                   | 41 |
| 2.5.9. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques .....            | 44 |
| 2.5.10. Elaboration des plans d'actions.....                                 | 45 |
| 2.5.11. Vérification de l'efficacité des plans d'action.....                 | 47 |
| 2.5.12. Amélioration de la performance du processus .....                    | 47 |
| Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....                                    | 48 |
| 3.1. Le modèle théorique d'analyse .....                                     | 48 |
| 3.2. Outils utilisés .....   | 51 |
| 3.2.1. La narration .....  | 51 |
| 3.2.2. L'analyse documentaire .....  | 51 |
| 3.2.3. L'entretien .....   | 52 |
| 3.2.4. L'Observation physique .....  | 52 |
| 3.2.5. Outils d'analyse des données .....                                    | 52 |
| 3.2.6. Grille d'analyse des tâches .....                                     | 53 |
| 3.2.7. Tableau d'identification des risques.....                             | 53 |
| 3.2.8. Le questionnaire de contrôle interne .....                            | 53 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.9. Les tests de conformité .....  | 54 |
| 3.2.10. Les tests de permanences .....  | 54 |
| Conclusion de la première partie.....   | 55 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....   | 56 |
| Introduction de la deuxième partie.....   | 57 |
| Chapitre 4 : Présentation du groupe CDE (Consortium d'entreprise) .....                     | 58 |
| 4.1. Historique et chiffres clés.....   | 58 |
| 4.1.1. Historique .....   | 58 |
| 4.1.2. Chiffre clés.....  | 59 |
| 4.2. Organisation de la société.....  | 62 |
| 4.2.1. Organisation du CDE.....   | 65 |
| 4.3. Missions et organisation de la société .....   | 67 |
| 4.3.1. Missions des Services .....  | 67 |
| Chapitre 5 : Description des procédures d'achats .....                                      | 69 |
| 5.1. Condition générale des achats .....  | 69 |
| 5.2. Description de la procédure d'achats par bon de commande.....                          | 69 |
| 5.2.1. Expression du besoin.....  | 72 |
| 5.2.2. Passation de la commande.....  | 72 |
| 5.2.3. Commande réalisée avec un fournisseur établi au Sénégal.....                         | 73 |
| 5.2.4. Commande réalisée avec un fournisseur à l'étranger .....                             | 73 |
| 5.2.5. La réception des matériels commandés.....  | 76 |
| 5.2.6. Réception des matériels conformes au bon de commande.....                            | 76 |
| 5.2.7. Réception des matériels non conformes au bon de commande .....                       | 76 |
| 5.2.8. Comptabilisation de la facture du fournisseur.....                                   | 76 |
| Chapitre 6 : La cartographie des risques opérationnels liés au processus Achats du CDE..... | 77 |
| 6.1. Identification des risques du processus achats par bon de commande .....               | 77 |
| 6.1.1. Risques liés à l'expression du besoin.....   | 78 |
| 6.1.2. Risques liés à la passation de la commande.....                                      | 80 |
| 6.1.3. Risques liés à la réception des matériels et matériaux .....                         | 82 |
| 6.1.4. Risques liés à la comptabilisation des factures des fournisseurs.....                | 83 |
| 6.1.5. Risques liés au règlement des factures fournisseurs .....                            | 84 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 6.2.   | Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation du risques.....                       | 87  |
| 6.2.1. | Choix de l'échantillon .....   | 87  |
| 6.2.2. | Tests réalisés .....   | 88  |
| 6.2.3. | Interprétation des résultats .....   | 90  |
| 6.2.4. | Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise .....                                | 90  |
| 6.3.   | Hierarchisation des risques opérationnels.....   | 97  |
| 6.3.1. | Analyse de la matrice .....  | 101 |
| 6.3.2. | Les plans d'actions.....   | 101 |
| 6.4.   | Recommandations.....   | 102 |
| 6.4.1. | Recommandations relatives au management du CDE .....                                       | 102 |
| 6.4.2. | Recommandations relatives aux procédures d'achats.....                                     | 103 |
| 6.4.3. | Recommandations relatives à la sélection des fournisseurs et au suivi des commandes<br>103 |     |
| 6.4.4. | Recommandations relatives à la réception des matériels et matériaux de construction<br>103 |     |
|        | Conclusion de la deuxième partie .....   | 104 |
|        | CONCLUSION GENERALE .....  | 105 |
|        | Annexes.....   | 108 |
|        | BIBLIOGRAPHIE .....  | 116 |

**INTRODUCTION GENERALE**

CEBAG - BIBLIOTHEQUE

Le contexte économique actuel et l'incertitude des marchés ont un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises, qui se trouvent exposés à une multitude de risques susceptibles d'empêcher l'atteinte de leurs objectifs.

Il apparaît, alors, nécessaire pour tout dirigeant d'intégrer la gestion des risques dans la stratégie de l'entreprise, afin d'assurer sa pérennité, sa compétitivité et sa rentabilité ; et ce, dans tous les processus qui composent son activité.

Selon Bernard (2008: 11), « La fonction achat, de par son positionnement et la nature de ses missions, est directement engagée dans un processus transactionnel continu avec des tiers à l'entreprise (principalement les fournisseurs). De plus, représentant selon les secteurs de 20% à 80% du total des coûts variables d'une entreprise, les achats exposent cette dernière à des aléas de toutes natures qui impactent directement les marges opérationnelles».

Pour atteindre les objectifs de rentabilité et de compétitivité, les dirigeants doivent se doter d'une politique d'achats efficace et d'une bonne gestion des approvisionnements.

La fonction Achats se définit comme « la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.», Bruel (2008 : 3). Le responsable des achats doit s'assurer que les besoins exprimés par les différents services demandeurs sont en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Une bonne gestion des approvisionnements peut permettre à l'entreprise de réduire ses coûts, d'augmenter ses profits, d'améliorer ses résultats et, donc, d'en tirer un avantage concurrentiel. En effet, si elle achète mieux que ses concurrents, elle pourra vendre à des prix plus bas que ceux-ci et être plus compétitive.

Le consortium d'entreprise (CDE) est une entreprise de BTP Sénégalaise (Bâtiment travaux publics) qui évolue dans un environnement très concurrentiel, elle a besoin de s'appuyer sur sa fonction Achats pour réduire ses coûts afin de rester compétitive et pérenniser ses activités.

Le volume des achats du groupe CDE est très important. Il est constitué de matériels (pelles, grues, camions, marteaux piqueurs, outillages, brises roche, compresseurs, bétonneuses, camions bennes...) et de matériaux de construction (acier, aluminium, plastique, bitume, carrelage, verre...). La diversité des besoins du groupe l'expose à de nombreux risques liés au processus Achats.

Le Consortium a besoin de mettre en place des dispositifs de maîtrise de risque efficace qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. La mise à jour des dispositifs et une évaluation des risques liés au processus achats, lui permettront de réduire son exposition et d'être plus performant.

Le risque est inhérent à toute activité et à tout processus. Il est important pour toute entreprise de se doter de dispositif efficace afin de pérenniser leur activité.

L'absence d'une documentation sur les zones à risque du processus Achats ne permet pas aux managers et aux opérationnels d'adopter les stratégies et les traitements adéquats.

Cela est dû :

- au manque de formation des responsables opérationnels sur les techniques de gestion des risques ;
- à l'absence d'un département ou d'un service d'audit chargé d'assister les différents responsables dans la gestion des risques liés aux différents processus.

L'absence de cette documentation entraîne les conséquences suivantes :

- non atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- manque de compétitivité du CDE ;
- gestion à vue des risques ;
- perte d'opportunité ;
- pertes financières ;
- pérennité du CDE menacée.

Un contrôle interne efficace permet d'optimiser les dispositifs de maîtrise de risque afin de donner une assurance raisonnable que :

- les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ;
- les informations financières et opérationnelles sont fiables, et les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Pour mettre à la disposition du service Achats-Approvisionnement une documentation traitant des risques liés à ses activités, plusieurs solutions sont possibles :

- renforcer les dispositifs du contrôle interne du processus Achats ;
- renforcer les compétences du personnel par une mise à jour des connaissances (formation continue) ;
- création d'un service ou département d'audit interne ;
- élaborer une cartographie des risques ;
- nommer un risk manager ;
- évaluer les risques du processus Achats Fournisseurs.

Parmi toutes les solutions énoncées, la cartographie des risques du processus Achats Fournisseurs, nous semble la plus adéquate. Elle permettra au manager de connaître les zones à risque et d'appliquer le traitement adéquat ; afin de réduire son exposition au risque et d'élaborer à terme la cartographie des risques de l'ensemble du processus.

Avant de commencer notre étude, il est important de nous poser la question de recherche suivante : quel est le profil des risques opérationnels liés au processus Achats ?

En d'autres termes :

- quels sont les risques liés au processus achats du CDE ?
- quelle démarche adopter pour identifier le maximum de risques liés à ce processus ?

- quels sont les dispositifs de maîtrise de risque à mettre en place pour optimiser les activités ?
- quel est le processus d'évaluation à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du CDE ?
- comment mettre à jour les données de cette évaluation ?
- comment maîtriser les risques liés au processus Achats du CDE ?

Nous essayerons de répondre à toutes ces questions à travers l'étude de notre thème : « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus achats des matériels et des matériaux du CDE ».

L'objectif principal de cette étude est de procéder à une analyse du processus Achats du CDE et d'élaborer une cartographie qui permettra de mettre en place des dispositifs de maîtrise de risque adéquats.

**L'intérêt de cette analyse est triple :**

### **1. Pour le CDE**

Elle permettra au CDE d'améliorer son processus Achats :

- réduire ses coûts liés aux Achats par une meilleure allocation des ressources ;
- atteindre les objectifs stratégiques fixés ;
- renforcer son dispositif de maîtrise des risques liés au processus.

Et permettra surtout au département Achats du CDE de connaître les points faibles du contrôle interne du processus et ainsi faciliter son pilotage.

### **2. Pour le CESAG**

Cette analyse permettra aux étudiants et aux chercheurs d'avoir une documentation dans le domaine de la cartographie des risques liés au processus Achats. Elle pourra servir de guide pour tous travaux dans le domaine des Achats.

### 3. Pour nous même

Cette étude nous permettra d'allier la théorie à la pratique. Cette analyse sera pour nous une immersion pratique dans le monde professionnel. Elle est une occasion d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques dans le domaine des Achats notamment dans l'élaboration d'une cartographie des risques liés à ce processus.

Cette analyse comprend deux parties : dans la première partie, nous aborderons la notion du processus Achats et les risques liés à ce processus, la démarche d'élaboration d'une cartographie ainsi que le modèle d'analyse et de collecte des données. Et dans la deuxième partie, nous prendrons connaissance du processus Achats du CDE et élaborons la cartographie des risques y afférents, puis formulerons des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE  
L'ETUDE**

## Introduction de la première partie

Les entreprises sont confrontées aujourd'hui à la flambée des prix des matières premières. Elles évoluent dans un environnement complexe et très concurrentiel. La maîtrise des achats leur permet de faire des économies d'échelle et de détenir un avantage concurrentiel sur leurs concurrents. Selon le lexique de gestion Dalloz (2005 : 8-9) : « un achat c'est l'opération par laquelle une entreprise ou une personne physique- l'acheteur- acquiert auprès d'une personne physique-le vendeur-la propriété de biens ou le bénéfice d'une prestation de service en contrepartie du règlement, dans des conditions négociées, d'un montant déterminé qu'elles ont accepté ». La fonction achats a pour but de procurer à l'entreprise, les biens et services en quantité et en qualité dans les délais répondant aux besoins de l'entreprise. Cela se traduit par les actes suivants :

- la recherche des meilleurs fournisseurs à la suite de consultation ;
- l'établissement des commandes ;
- la relance des fournisseurs ;
- la surveillance des livraisons et le contrôle des factures.

La maîtrise de cette fonction par les dirigeants est très importante pour la compétitivité et la pérennité des entreprises.

Dans ce chapitre nous aborderons : la description du processus achats et les risques liés au processus.

## Chapitre I : Le processus achats

La fonction achats et supply chain (Chaîne d'approvisionnement : Flux des produits et de l'information, le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur. La chaîne d'approvisionnement inclut tous les fournisseurs de service et les clients, est responsable du processus d'acquisition et d'approvisionnement des biens et services nécessaires à la production et au fonctionnement de l'entreprise. Cette mission s'exécute dans le respect du besoin interne défini : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions économiques et d'exposition au risque pour l'entreprise. Généralement, les fonctions achats et supply chain sont distinctes dans les organisations des entreprises.

Cette définition, générique, doit être adaptée selon les objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise, la nature des produits et services achetés, et les caractéristiques des marchés fournisseurs auxquels " la fonction achats" s'adresse.

La fonction achats et supply chain couvre principalement l'ensemble des activités suivantes :

- Détecter les besoins : définir, prévoir et formaliser les besoins internes au niveau juste nécessaire, en travaillant en amont dès les spécifications de produits (analyse de la valeur) ;
- opérer un "marketing d'achats" : aligner la segmentation stratégique du portefeuille "achats" avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ; entretenir une connaissance poussée des offres présentes sur les marchés fournisseurs et faire connaître l'entreprise sur ces marchés, rechercher des opportunités (veille technologique pour repérer des technologies ou procédés de substitution permettant d'améliorer la performance globale de l'entreprise) ;
- "sourcer" de nouveaux fournisseurs : identifier, tester et qualifier les fournisseurs, constituer un panel fournisseurs partagé dans l'entreprise et que l'on sollicitera en priorité ;
- gérer les processus d'appels d'offres ; depuis la rédaction du cahier de charges jusqu'au dépouillement des offres, afin d'instruire et d'orienter les décisions de choix.

- contractualiser : définir et négocier les termes économiques (prix, financement) et juridiques (contrats), puis engager l'entreprise.
- assurer le fonctionnement logistique et l'approvisionnement : garantir le niveau de service requis de la supply chain, tant en termes d'organisation que de système d'information. Cela inclut notamment la prévision, la gestion des stocks et le transport, les livraisons et la gestion des réclamations et litiges éventuels, jusqu'à la satisfaction du besoin client ;
- piloter la relation avec les fournisseurs : assurer la bonne mise en œuvre des contrats et la performance des fournisseurs (exemple : gains de productivité, économies, etc.) ;
- piloter la fonction achats : opérer le contrôle de gestion sur les volets économiques (performance) et piloter les risques en permanence depuis leur identification jusqu'à leur réduction.

### **1.1. Conditions générales dans les Achats**

Afin de permettre à la fonction achats de jouer son rôle dans l'amélioration de la productivité et de réduction de coûts, certaines conditions générales doivent être réunies.

#### **1.1.1. Ethique dans les achats**

Selon Perrotin (2007 : 29-30), l'éthique dans les achats s'articule suivant trois axes qui sont résumés comme suit :

- égalité dans le traitement des fournisseurs

C'est le traitement équitable des fournisseurs par rapport à l'accès à l'information, au contenu des dossiers de consultation (identiques) et aux mêmes délais accordés. Ceci permet d'éviter le risque de mettre un fournisseur en situation favorable de monopole.

- Qualité de la relation entre l'acheteur et le fournisseur

Elle consiste à établir une relation de confiance avec le fournisseur, et donc créer un partenariat générateur d'innovation et de performance tant au point de vue technique que financier. L'acheteur est censé gérer la marge de manœuvre de son entreprise pour éviter des frustrations des fournisseurs.

- Liberté et neutralité

L'acheteur doit être indépendant dans le choix du fournisseur et ne pas se laisser influencer par les "gestes" de celui-ci, qui ne doivent pas influencer sa décision finale.

### 1.1.2. Elaboration de la politique des achats

Pour qu'une politique d'achats soit efficace, elle doit être formalisée. Elle permet d'orienter la fonction achats.

Selon Bruel (1998 :25) et Perrotin & al (2007 : 26-27), la politique d'achats s'articule autour des éléments suivants : politique produits, politique fournisseurs, stratégie de communication, politique de ressources humaines, choix stratégique et politique qualité.

- Politique produits

Elle consiste à définir tous les éléments spécifiques pouvant améliorer la qualité des produits à acheter à moyen ou long terme et répondant aux exigences des utilisateurs.

- Politique fournisseur

Cette politique permet à l'entreprise de fidéliser certains fournisseurs en procédant bien évidemment à la mise en place d'un système d'évaluation de la performance des fournisseurs existants et futurs de l'entreprise. Elle lui permet aussi de choisir entre diversifier les sources d'achats et rester avec un seul fournisseur qui lui fournira le meilleur prix.

- Stratégie de communication

La politique de communication concerne deux niveaux :

- Le niveau interne qui consiste à mettre en place tous les moyens nécessaires de communication facilitant le processus d'achat entre tous les acteurs concernés.
- Le niveau externe consiste à mettre en place une politique de conquête du marché des fournisseurs. Il s'agit ici d'adopter une série d'actions (comme les contacts directs et réguliers, la participation à des manifestations d'intérêts) concrètes.

- Politique de ressources humaines

Cette politique consiste à mettre en place un système de formation, de définition de plans de carrière et de motivation pour les acheteurs. On veut dans cette politique que l'acheteur soit compétent, crédible, indépendant, apte à juger avec le bon sens et la responsabilité.

- Choix stratégiques

Les choix stratégiques concernent non seulement l'organisation interne du service achats (définition du profil des acheteurs, catégorisation des achats), mais aussi le choix d'une forme d'organisation (centralisation, décentralisation).

L'existence d'une politique d'achats facilite le processus de prospection du marché des fournisseurs et des produits.

## **1.2. Outils d'évaluation des achats et des acheteurs**

Il existe plusieurs outils pour mesurer la performance du département des achats. Ces outils permettent d'orienter les personnes en charges des achats. Pour Bruel (2008 : 227), ce sont des outils permettant de mesurer les performances du service achats dans sa totalité ainsi que celles des acheteurs en leur fournissant un principe directeur pour des actions.

On distingue deux types d'outils : les outils d'évaluation des achats et les outils d'évaluation de l'acheteur.

### **1.2.1. Outils d'évaluation des achats**

L'évaluation des achats est nécessaire afin de vérifier que le processus achats est maîtrisé. Et nous disposons de deux outils qui sont les indicateurs de performance et le tableau de bord.

- « Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utiles pertinents pour le gestionnaire, à l'appréciation d'une situation, exprimée sous des formes et des unités diverses », (Alazard, 2007 : 643). Pour De Faultrier & al (2004 : 224), ces indicateurs de performance peuvent permettre aux dirigeants d'être informés sur l'arrivée d'un problème bien avant que les risques liés à celui-ci ne se manifestent, et ainsi d'en proposer des actions correctives.

- Le tableau de bord

Pour de Faultrier & al (2004 : 225), « le tableau de bord est un outil de pilotage qui synthétise l'ensemble des interlocuteurs du service Achats sur l'activité, les performances et les évolutions d'une action ».

### **1.2.2. Outils d'évaluation de l'acheteur**

Nous disposons de deux outils pour évaluer l'acheteur. Selon De Faultrier & al (2004 :231), ce sont :

- la rémunération de l'acheteur par une partie fixe et une partie variable ;
- le questionnaire de satisfaction destiné à un échantillon de fournisseurs partenaires de l'entreprise pour donner leur opinion sur l'acheteur.

### **1.3. Description du processus achats**

Le processus achats comprend 8 sous-processus selon Barry (2009 : 25-41) qui sont :

- la budgétisation et le suivi des engagements ;
- l'expression interne des besoins ;
- la sélection des fournisseurs ;
- la commande et la relance des fournisseurs ;
- la réception des articles livrés ;
- le suivi des comptes de fournisseurs ;
- la réception et le contrôle des factures d'achats ;
- et le règlement des factures des fournisseurs.

#### **1.3.1. Sous processus budgétisation et suivi des engagements**

Il s'agit de toutes les opérations relatives aux prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de l'entreprise ainsi que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants autorisés. Les organes compétents doivent définir une politique

d'achats en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et veiller à un suivi rigoureux de l'exécution budgétaire. La budgétisation doit tenir compte des besoins des utilisateurs.

### **1.3.2. Sous processus expression interne des besoins**

Ce processus concerne les utilisateurs internes qui formulent leurs besoins et les transmettent au service achats qui est chargé de les satisfaire. Elle est matérialisée généralement par l'établissement des demandes d'Achats informatisées ou manuelles. Un cahier de charges peut également tenir lieu d'expression du besoin (Barry, 2009 : 25).

Le service Achats doit vérifier la qualité de l'expression des besoins et de la rédaction des cahiers de charges.

### **1.3.3. Sous processus sélection des fournisseurs**

C'est le sous processus le plus important car il enclenche la contractualisation de l'achat. Il concerne toutes les procédures de mise œuvre pour la sélection des fournisseurs par le service achats. Il comprend selon Baglin (2001 : 524) :

- la recherche des fournisseurs potentiels en fonction de la nature du besoin ;
- les opérations de consultations ;
- les appels d'offres et demande de prix ;
- et l'organisation du pilotage des négociations qui permet de choisir le fournisseur.

La sélection des fournisseurs se fait sur la base d'un fichier de fournisseurs agréés par l'entreprise. Ce fichier reprend les références précises des articles proposés, les conditions de prix et les conditions financières de chaque fournisseur. Ce fichier permet aux responsables de l'entreprise de présélectionner les fournisseurs.

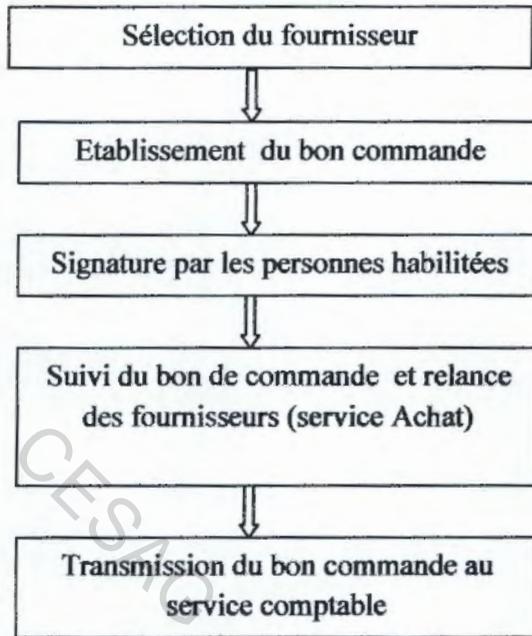
Selon Blanchard & al (1999 :64-101) « la présélection des fournisseurs est une pré-consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs potentiels du marché et d'autre part, de limiter le nombre de fournisseurs auxquels le dossier de consultation sera envoyé ».

#### **1.3.4. Sous processus commande et relance des fournisseurs**

Après la sélection du fournisseur, on procède à la contractualisation de la commande. Cette phase marque l'engagement de l'entreprise envers le fournisseur. Le document contractuel (bon de commande, lettre de commande ou marché) comprend le prix, les services, les délais, et les modalités de règlements. Il doit être signé par des personnes habilitées, désignées et connues à l'avance. Les noms de ces responsables ainsi que les spécimens de leurs signatures doivent être communiqués aux fournisseurs (Sambé & al, 2003 : 394).

Après l'établissement de la commande, le service achats est chargé de suivre son exécution conformément aux clauses contractuelles. Le suivi a pour but de relancer les fournisseurs retardataires et d'apurer les commandes des fournisseurs défaillants. Un exemplaire du bon de commande doit être transmis aux services comptables.

Figure 1 : Description du processus



Source : à partir de Barry (2009 : 40-41)

L'outil informatique est un auxiliaire précieux dans cette gestion et permet une relance automatique.

### 1.3.5. Sous processus réception des articles livrés

Ce sous processus concerne la réception du matériel commandé par les services habilités de l'entreprise. Ils doivent s'assurer que les quantités et la qualité des articles livrés par le fournisseur sont conformes aux spécifications techniques de la commande. Et le contrôle doit se faire par une personne indépendante ou par une commission de réception composée de représentants de plusieurs services (Barry, 2009:26). La réception est faite par des responsables qui n'ont pas participé à la commande. Afin d'éviter les incompatibilités et d'atténuer les risques, il est préférable d'avoir une séparation des fonctions.

### 1.3.6. Sous processus réception et contrôle des factures d'achats

Après la livraison, les services compétents et habilités exécutent les différentes tâches de réception et de vérification des différentes factures reçues des fournisseurs par rapport aux différents éléments de la commande ( bon de commande, lettre de commande , contrat) et de la livraison ( bon de réception, procès verbaux de réception). Les vérifications ont pour but

d'approuver les factures reçues des fournisseurs en vue de leur comptabilisation et , par la suite, leur règlement(Sambé & al, 2003 : 395).

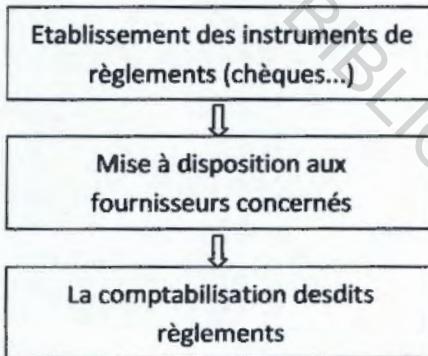
### 1.3.7. Sous processus suivi des comptes de fournisseurs

Il s'agit d'analyser les comptes individuels des fournisseurs (par les comptables) afin d'en maîtriser les soldes, de les régulariser en cas d'anomalies et de préparer l'échéancier des fournisseurs du mois à remettre aux services payeurs pour le règlement. Le travail consiste à faire un examen à posteriori de la situation des fournisseurs individuels reflétée au niveau d'une balance auxiliaire pour apporter les corrections nécessaires. Cette analyse permet de mettre en évidence certaines erreurs d'imputations ou d'omissions de comptabilisation et de les corriger (Barry, 2009 : 53).

### 1.3.8. Sous processus règlement des factures des fournisseurs

Ce sous processus peut être résumé ainsi :

Figure 2 : Description du processus règlement des factures fournisseurs

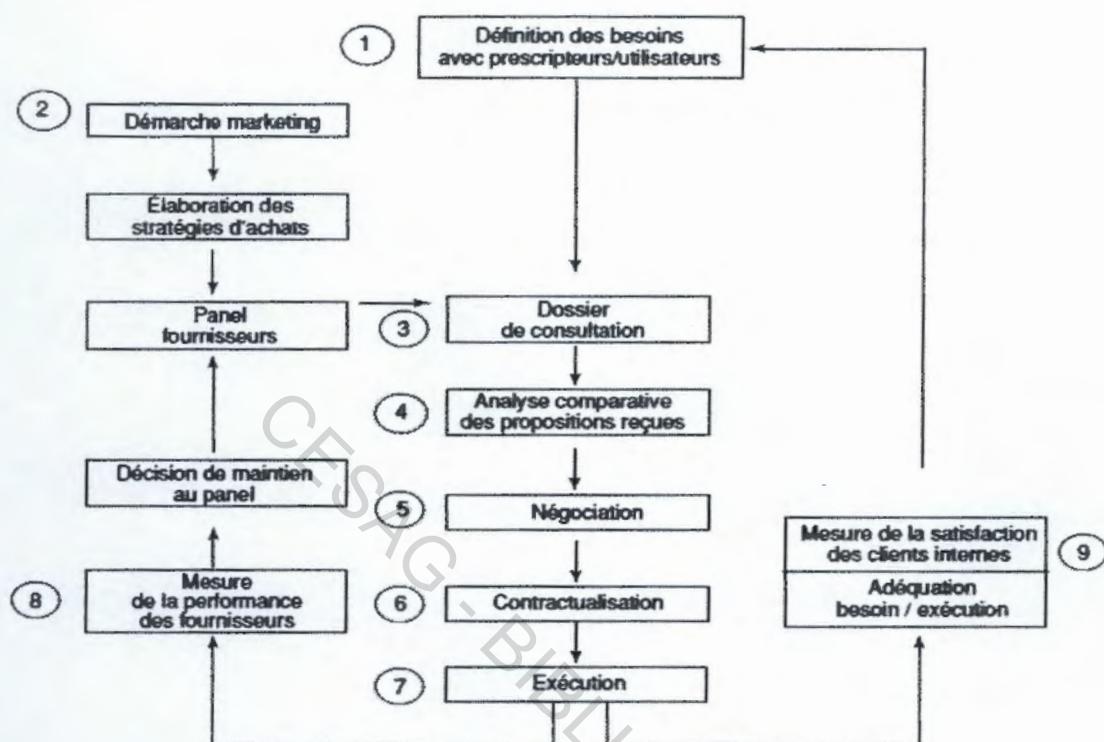


Source : à partir de Barry (2009 : 40-41).

Le service Achats vérifie et s'assure que les règlements effectués par l'entreprise correspondent bien aux éléments réceptionnés et aux conditions convenues avec le fournisseur. Tout règlement doit être effectué sur la base des originaux des factures (Roger, 2007 : 55).

## 1.4. L'aspect stratégique du Processus

Figure 3: le processus d'achat stratégique



Source : à partir de Perrotin (2007 : 59).

Cette représentation permet de mettre en évidence les différentes étapes de l'acte d'achat en mettant l'accent sur la valeur dynamique du processus. En effet, le processus d'achat est comme un « système asservi », dans lequel l'élaboration des stratégies d'achat se comporte comme la mise en place d'une perturbation et la mesure des performances des fournisseurs comme une contre-réaction permettant de mesurer des écarts. Sans cette mesure et la prise de décision en découlant, le système serait en boucle ouverte avec toutes les conséquences inhérentes à cet état. Également, une seconde boucle de réaction est formée par la mesure de la satisfaction des clients internes qui est, sans exagérer le terme, la « survie de la fonction achats de l'entreprise », Perrotin (2007 : 55-56).

La plupart des étapes constituant le processus stratégique s'appuient sur des outils que l'on peut résumer ci-dessous, Perrotin (2007 : 56) :

- La définition des besoins :

elle est à la fois qualitative et quantitative et fait appel à des outils tels que :

- l'analyse fonctionnelle,
  - le plan industriel et commercial.
- L'analyse fonctionnelle

Elle permet, pour décrire un produit ou un service, de raisonner en « c'est fait pour » et non pas en « c'est fait de ». Elle peut être utilisée en :

- développement de nouveaux produits,
- réduction de coûts sur produits existants.

Elle s'appuie sur le fonctionnement de groupes projets (d'où l'émergence d'une fonction acheteur projet).

- Le plan industriel et commercial

Il s'agit de la partie applicative des progiciels type ERP (Entreprise Ressource Planning). Cet outil traite de tous les articles nomenclatures dans les produits finals de l'entreprise. Il assure la liaison entre la fonction achats (contrat-cadre ou accord-cadre) et la fonction approvisionnements (appels de livraison). La notion d'horizon est extrêmement intéressante puisque l'on peut obtenir :

- des prévisions de consommation annuelle,
  - des programmes de livraison sur un horizon défini.
- La démarche marketing

C'est une démarche structurée comprenant, Perrotin (2007 : 57-58) :

- une segmentation des achats par famille technologique,

- une mesure des enjeux quantitatifs par segment ainsi que de la position concurrentielle (fournisseurs utilisés),
  - une étude de marché : offre/demande ,
  - pré évaluation de fournisseurs potentiels,
  - mesure des concurrents à l'achat tant directs qu'indirects,
  - une analyse des contraintes (techniques/commerciales, internes/externes),
  - un positionnement des segments dans une matrice risques/profit d'où découle une déclinaison des stratégies possibles.
- L'évaluation des fournisseurs

Démarche permettant de construire un panel fournisseurs c'est-à-dire une base de données fournisseurs décrivant par segment d'achats, les fournisseurs susceptibles d'être consultés.

On distingue généralement :

- des fournisseurs stratégiques : ils correspondent aux segments situés à l'optimum risques-profit, c'est avec eux que l'on peut construire des alliances de partenariat,
- des fournisseurs actifs,
- des fournisseurs connus,
- des fournisseurs interdits.

Le processus d'évaluation fournisseurs doit être cohérent avec la mesure de la performance des fournisseurs afin de pouvoir envisager le maintien des fournisseurs au panel.

- La consultation des fournisseurs et la négociation :

La consultation est une interrogation du marché (sur la base du panel fournisseurs) avec :

- une procédure (règlement de la consultation),
- un dossier de consultation (aspects administratifs, technique, mode de décomposition des prix).

- Le dépouillement c'est une modalité d'analyse comparative des offres reçues (critères d'appréciation, coefficients de pondération, méthode de dégressivité par critère, partage entre mesure quantitative (85 %) et mesure qualitative (15 %).
- La négociation : relation de face à face (acheteur/fournisseur) aboutissant à choisir un fournisseur après avoir défini avec lui les éléments clés de la contractualisation.
- La contractualisation : Il s'agit du lien juridiquement valable entre l'acheteur et le vendeur (commune intention des parties, accord des volontés).

On peut aujourd'hui distinguer 4 pratiques, (Perrotin : 58-59) :

- L'accord-cadre : est pratiqué pour des accords de référencement ; il est souvent utilisé dans les achats de négoce où des structures décentralisées peuvent comparer les tarifs de l'accord-cadre avec ceux qu'elles sont susceptibles d'obtenir localement par leur propre démarche.
- Le contrat cadre : est le support juridique associé à des relations de partenariat. Il est presque toujours pluriannuel. Il n'est pas, seul, opérationnel, car il s'accompagne d'appels de livraison eux-mêmes issus des calculs de besoin évoqués plus haut.
- Le contrat : se suffit à lui-même. Il est utilisé essentiellement pour les achats d'investissement (immobilier, équipements industriels, systèmes d'informations, études...).
- Le bon de commande : c'est le terme le plus usuellement utilisé, mais qui est juridiquement incorrect (bon de commande + acceptation = contrat). Il devrait être aujourd'hui utilisé de manière résiduelle quand l'une des trois autres formes n'a pas été retenue. Son utilisation est recommandée quand le risque sur l'achat est très faible, le coût du transfert marginal. Il est toujours complété par des conditions générales d'achats.

- L'exécution

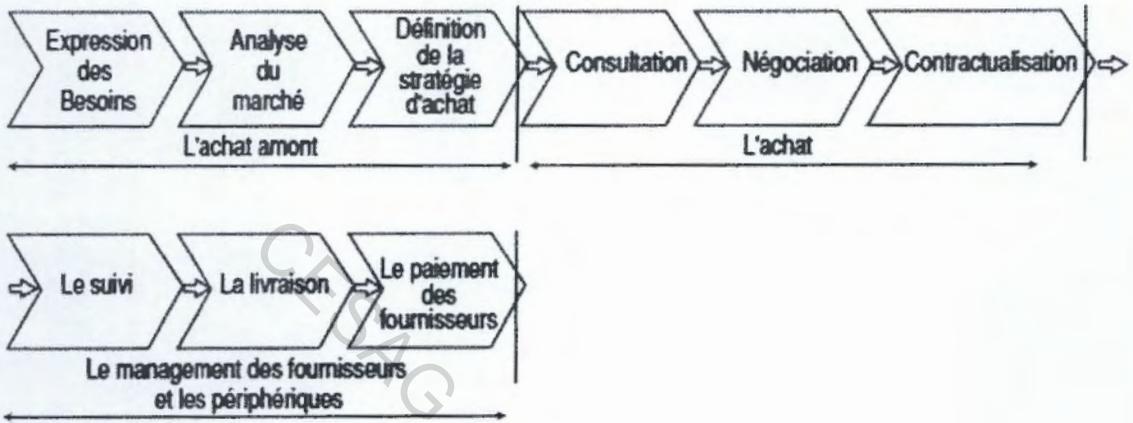
Elle nécessite deux outils :

- une mesure de la satisfaction « clients internes »,
- une mesure de la performance fournisseurs corrélée avec l'évaluation fournisseurs (cette mesure doit prendre en compte un taux de service global, un plan de progrès).

### 1.5. L'aspect opérationnel

Figure 4 : représentation des processus d'achat

Pour étudier les différentes étapes de l'acte d'achat, il est intéressant de les modéliser en ligne selon un schéma appelé la chaîne de valeurs d'achats.



Source : à partir de Perrotin (2007 : 59).

Ce processus d'achat opérationnel permet de visualiser l'ensemble des étapes formant l'acte d'achats. L'analyse stratégique se fait d'une manière permanente du fait de la nécessaire anticipation pour connaître le marché et déterminer les vulnérabilités d'approvisionnements à court et moyen long terme.

Ainsi, pour obtenir cette chaîne de valeurs il convient de vérifier qu'avant la consultation du marché fournisseurs, les différentes options stratégiques ont été prises pour le projet en cours ou pour l'achat faisant l'objet de cette démarche.

## **1.6. Les risques liés au processus achats**

Selon le cabinet Sinequa (France) spécialisé dans les risques-Achats, le processus achats représente une zone à forts enjeux en termes de risques pour l'entreprise.<sup>1</sup> Ils sont à la confluence d'un ensemble de facteurs de vulnérabilités liés qui peuvent se matérialiser sous des formes extrêmement variées :

- non respect des délégations de pouvoir en matière d'engagement de dépense ;
- manque de fiabilité des informations financières ;
- biens ou prestations de service ne répondant pas aux besoins de l'entreprise ;
- réceptions fictives ;
- surcoût de fonctionnement ;
- défaillance de fournisseur ;
- fraudes : corruption, fausses factures,... ;
- délit de marchandage ;
- délit de favoritisme ;
- etc.

Ces risques peuvent avoir des conséquences lourdes pour l'entreprise que ce soit en termes financiers, légaux – y compris d'un point de vue pénal – qu' en termes d'image de marque.

Ils concernent toutes les entreprises et constituent un enjeu essentiel en matière de maîtrise de leur activité. Ils sont accentués par le renforcement croissant de la concurrence et de la nécessité pour l'entreprise de contrôler ses coûts de fonctionnement.

Selon Perrotin & al (1998 :41), « d'une manière générale, le risque est inhérent à l'acte d'achat. Il peut avoir trait aux caractéristiques des produits disponibles, à l'environnement ou à tout autre paramètre tendant à créer un danger quant à la pérennité des approvisionnements».

---

<sup>1</sup> <http://www.sinequa.fr/fre/Vos-Risques/Risque-Achat>

De manière spécifique, selon Sambe & al (2003 : 392), l'objectif visé par un bon contrôle interne en matière d'achats consiste essentiellement à obtenir les assurances suivantes :

- les séparations de fonctions sont réelles et suffisantes ;
- les commandes sont dûment autorisées et sont passées dans les meilleures conditions possibles pour l'entreprise et selon ses propres besoins ;
- les réceptions qui sont enregistrées sans délai sont conformes aux commandes notamment en ce qui concerne la qualité, la quantité et les délais de livraison ;
- les retours sur livraison ainsi que les avaries et manquants constatés font l'objet d'un suivi particulier afin d'obtenir les avoirs relatifs à ces éléments ;
- les vérifications nécessaires ont été effectuées et les imputations comptables correctement faites sur les factures, elles mêmes dûment approuvées ;
- l'enregistrement des factures est fait dans le respect des principes comptables ;
- les factures sont contrôlées avant leur paiement, lequel est dûment autorisé ;
- les factures ne sont pas réglées plus d'une fois ;
- le principe de la séparation des exercices est respecté.

L'entreprise doit alors renforcer son contrôle interne :

- mieux articuler ces processus dans la relation des entités achats avec les entités "demandeuses",
- repositionner le processus achats dans une gestion globale de l'engagement de dépenses,
- cartographier les risques inhérents à ces activités en s'appuyant sur des référentiels de risques,
- adapter le dispositif de gestion des délégations de pouvoir afin de garantir la sécurité et la fluidité des engagements mais également, le cas échéant, leur conformité avec les règles de marché public,
- sensibiliser l'ensemble des acteurs aux méthodologies d'achats performantes, basées sur une approche fonctionnelle du besoin,
- mettre en place une documentation de référence sur ces activités (conditions générales d'achats, contrat type, grille d'analyse fournisseurs,...),

- renforcer les points de contrôle et les actions de prévention,
- apporter une assistance juridique et réglementaire sur ces processus.

Afin de mieux saisir la notion de risque, nous allons dans la partie suivante voir une typologie des risques.

### 1.6.1. Définition et typologies des risques

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

Pour SCHICK (2010 :10), « le risque est un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement incertain et d'un mode de fonctionnement aléatoire ait pour conséquence la non atteinte d'un objectif ».

Il est important de le souligner le risque est une grandeur à deux dimensions : la probabilité (fréquence) et la gravité (impact).

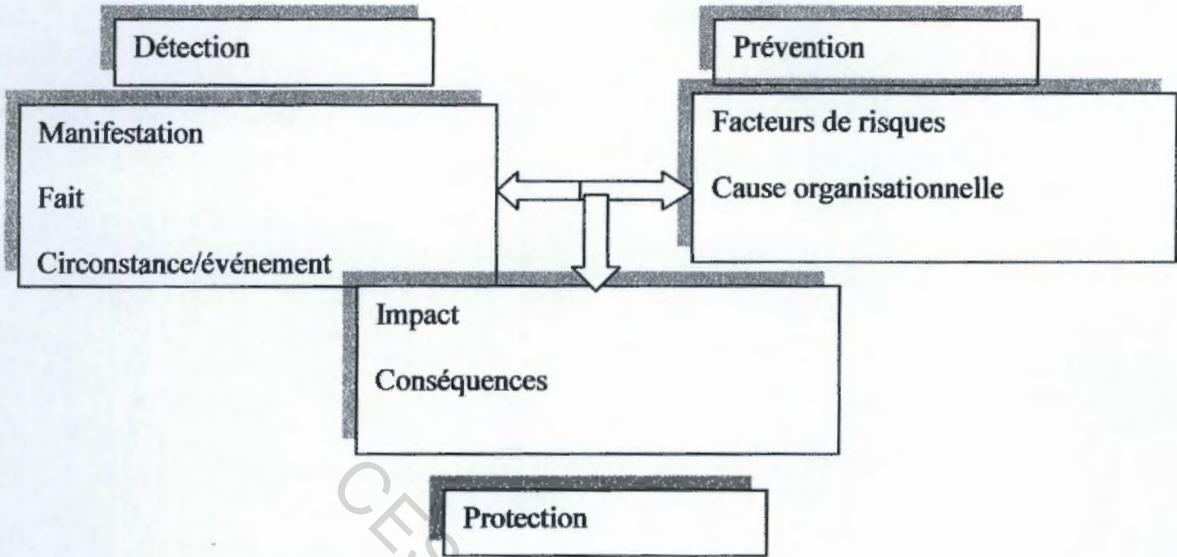
De ces différentes définitions du risque, il ressort trois caractéristiques : l'incertitude, le dommage et l'opportunité (par opportunité, on entend la possibilité qu'un événement, en survenant, ait une incidence positive sur la réalisation d'objectifs et constitue un facteur de levier ou de soutien pour la création ou la préservation de valeur).<sup>2</sup> Ou les aspects suivants : le fait générateur, sa manifestation et ses conséquences.

La figure suivante résume donc les différents éléments conceptualisant la notion de risque.

---

<sup>2</sup> Définition du COSO 2

Figure 5 : Le risque et ses composantes



Source : à partir de SHICK (2010 :13).

### 1.6.2. La typologie des risques

Dans cette partie nous essayerons de voir les différents risques auxquels l'entreprise fait face dans la réalisation de ses activités. Selon Péquignot (2007 :6), « Si le risque est bien décrit, on comprend facilement sa cause, sa conséquence et dommage pour l'entreprise ».

La typologie des risques permet la classification des risques selon trois (3) critères qui sont :

- la nature ;
- le niveau ;
- ou la menace.

**Tableau 1 : Modèle de typologie des risques**

| <b>Critère 1 Risques selon la nature</b>   |
|--|
| Risque inhérent : le risque inhérent désigne la possibilité qu'une erreur significative se produise dans les comptes malgré le contrôle interne existant. (en fait, le risque inhérent est le risque intrinsèque à toute opération en faisant fi du contrôle interne).   |
| Risque opérationnel : c'est le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris des événements de faible probabilité d'occurrence.  |
| Risque de non détection :<br>Il représente le risque que, malgré les efforts accomplis par l'auditeur, celui-ci ne parvienne pas à déceler d'autres erreurs significatives. C'est le risque qui, en dépit des efforts supplémentaires consentis, des erreurs de natures matérielles, subsistent tout de même dans les comptes annuels.   |
| Risque résiduel :<br>C'est une catégorie de risque qui reste malgré les contrôles mis en place et que les gestionnaires jugent acceptable parce que ne pouvant affecter considérablement les objectifs. Le risque résiduel est donc celui qui tient compte des activités et des mécanismes de contrôle mis en place pour le gérer.       |
| Risque prépondérant :<br>C'est un risque lié à la culture de l'entreprise. C'est un risque que l'on trouve dans tout environnement de l'activité, du processus ou du traitement.   |
| Risque d'audit :<br>L'IFACI le définit comme le risque que l'auditeur exprime une opinion incorrecte sur les états financiers soumis à son contrôle du fait d'erreurs significatives contenues dans ces états. Il est composé du risque d'anomalies significatives de comptes et du risque de non détection.                             |
| <b>Critère 2 Risques selon le niveau</b>   |
| Risque potentiel : Ce sont des risques communs à toutes les entreprises. Ils sont susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter.   |
| Risque possible : Il s'agit des risques potentiels pour lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter ou les détecter et les corriger. Ils restent soit totalement inconnus, soit connus seulement des experts ou des personnes averties.   |
| Risque matériel : Ce sont des risques qui se sont déjà matérialisés dans l'entreprise, mais qui peuvent réapparaître et prendre des proportions imprévues lorsqu'ils peuvent se combiner à d'autres phénomènes. Un contrôle interne efficace est d'autant plus nécessaire pour cette catégorie des risques en vue de réduire son impact. |

|   |
|---|
| <b>Critère 3 Risques selon la menace</b>  |
| Risque source : qui constitue le danger que la mission d'audit à vocation de détecter |
| Risque concourant : la cause du risque source ;                                       |
| Risque incident : qui est la conséquence de la réalisation de la menace source.       |

Source : Tableau établi à partir de Moreau (2002 :15) ;Hamzoui (2005 : 172-173) ; Knight&Pretty (2003 :54-55) ;Comité de Bâle (2002 :36) ; Groupe (IFACI, 2006 :21).

L'analyse et la focalisation sur la dimension « piloter les risques » donnent une visibilité sur les risques inhérents aux achats et à la supply chain. Ils peuvent être ordonnés selon Cinq classes :

**Tableau 2 : Les cinq classes de risques inhérents aux achats et à la supply chain**

|  |   |
|--|---|
| <b>1. Risques Economiques (Macro économique et pays)</b>   |   |
| Macro économiques :  | Pays :  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché</li> <li>- Prix</li> <li>- Change</li> <li>- Météorologie</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique</li> <li>- Economique</li> <li>- Légaux</li> <li>- Sociaux</li> <li>- Infrastructures</li> </ul> |
| <b>2. Risques financiers</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation</li> <li>- Fournisseurs</li> <li>- Trésorerie</li> </ul>                           |   |
| <b>3. Risques industriels et qualité</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité&amp;AQF</li> <li>- Technologie</li> <li>- Industriel</li> <li>- Supply Chain</li> </ul> |   |
| <b>4. Risques du domaine légal</b>   |   |

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contractuels</li> <li>- Juridiques</li> <li>- Fraude</li> </ul>   |
| <b>5. Risques Métier (Pilotage et opérationnels)</b>   |
| <p>Pilotage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie</li> <li>- Performance</li> </ul> <p>Opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portefeuille</li> <li>- Processus &amp; contrôle interne</li> <li>- Partenariats fournisseurs</li> <li>- Développement durable et RSE</li> </ul> |

Source : SALVIAC, *Contrôle interne et gestion des risques* (2009 : 44)

**Tableau 3** : Les risques de fraudes si nous considérons les grandes étapes du processus achats

|   |
|---|
| <p><b>La sélection des fournisseurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer de faux fournisseurs pour diminuer les résultats de l'entreprise,</li> <li>• Monter un système de corruption auprès de ses fournisseurs,</li> <li>• Tricher sur les prix d'achat,</li> <li>• Exploiter pour son compte ses connaissances fournisseurs pour réaliser des opérations diverses : voyages, cadeaux, travaux personnel..</li> <li>• Ne pas respecter les procédures d'appels à la concurrence pour favoriser un fournisseur.</li> </ul> |
| <p><b>Les négociations fournisseurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas respecter les règles déontologiques de l'entreprise,</li> <li>• Ne pas chercher à obtenir les meilleures conditions tarifaires,</li> <li>• « saboter » les contrats cadres,</li> <li>• Négocier des avantages personnels : dessous de table par exemple.</li> </ul>   |
| <p><b>Les commandes et la livraison</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer de fausses commandes,</li> <li>• Falsifier les bons de livraison,</li> <li>• Récupérer et/ou détruire des marchandises,</li> <li>• Formulaire d'engagement de dépenses « trafiqué ».</li> </ul>  |
| <p>Un moyen pour lutter contre la fraude est l'instauration d'une charte d'éthique. L'existence de règles uniformes, claires, écrites et adoptés par l'ensemble de l'entreprise peut aider les salariés à prendre une décision lorsqu'ils sont confrontés à un dilemme éthique.</p>   |

Source : Bernard (2009 : 102)

Après la revue des différents risques opérationnels inhérents au processus nous aborderons les risques spécifiques au processus "achats" :

**Tableau 4 : Les risques spécifiques au processus "achats"**

| Sous processus   | Risques encourus   | Conséquences  | Dispositifs de maîtrise des risques  |
|--|--|---|--|
| Budgétisation et suivi des engagements                     | Système budgétaire incohérent  | Non fiabilité du suivi budgétaire                                       | Impliquer le service Achats dans le processus budgétaire   |
| Expression des besoins                                     | -Achats non nécessaires ;<br>Achats non autorisés ;<br>-Achats non conformes aux principes de l'entreprise                           | Pertes financières  | -Emission d'une demande d'achat (DA) pré numérotée ;<br><br>-Existence d'une liste des personnes autorisées à signer les DA et mise à jour régulièrement.                                |
| Gestion de la commande et choix du fournisseur             | -Fournisseurs potentiels non consultés ;<br>-Absence de véritable mise en concurrence  | Surcoûts des achats<br><br>Surcoûts des achats                          | -Liste de fournisseurs agréés connue et régulièrement mise à jour ;<br>-Nombre suffisant de fournisseurs consultés.<br>Procédure d'appel d'offre   |
| Passation de la commande fournisseurs                      | -Engagements non autorisés ;<br>-Achats non conformes aux principes de l'entreprise  | Pertes financières<br><br>Litiges                                       | -Existence et diffusion d'une liste de fournisseurs autorisés<br><br>-Existence d'une procédure connue   |
| Suivi, réception des commandes et des comptes fournisseurs | -Absence de suivi des engagements de l'entreprise<br>-Absence de réception contradictoire<br>-Achats non conforme<br>-Achats avariés | Ruptures des stocks<br><br>Collusions et vols<br><br>Pertes financières | -Existence d'un fichier de suivi des commandes en cours : relance<br>-Existence d'une procédure d'apurement des commandes anciennes non soldées.<br>Réception contradictoire             |
| Comptabilisation de la facture                             | -Perte de facture<br>-Double paiement<br>-Omission de comptabilisation de facture  | Litiges donnant lieu au paiement des dommages                           | -Suivi des factures reçues ;<br><br>-Contrôle systématique de la facture par les services comptables   |
| Règlement de la facture                                    | -Paiement non autorisé ;<br>-Omission de paiement<br>- Double paiement des factures  | Pertes financières<br><br>Litiges donnant lieu au paiement des dommages | -Existence d'une procédure d'autorisation des règlements et de signature ;<br>-Apposition systématique d'une mention « payé » sur la facture avec les références du numéro de règlement. |

Source : Bernard ( 2009 : 102)

Ce chapitre nous a permis de comprendre le rôle stratégique qu'occupe le processus achats dans les entreprises. Elles ont compris la nécessité de mettre en place des dispositifs de maîtrise de risque liés au processus. La mise en place de ces dispositifs permet d'améliorer les activités du processus (rentabilité, compétitivité et performance) et permet d'élaborer une cartographie des risques.

Nous aborderons dans le chapitre 2 la démarche de cartographie des risques liés au processus Achats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

En matière d'élaboration d'une cartographie, si les pratiques sont nombreuses, tout le monde s'accorde sur une logique partagée par tous les experts du management des risques. Cette logique, socle commun en la matière, donne les étapes suivantes :

- étape 1 : identification et description des « ensembles homogènes (métiers, entités, processus) caractéristiques de l'organisation ;
- étape 2 : identification et évaluation des risques inhérents ou brut. Un risque ainsi qualifié lorsqu'il est apprécié dans l'absolu indépendamment des dispositions existantes dans l'organisation pour en réduire l'impact et/ou la probabilité ;
- étape 3 : identification et évaluation des dispositifs de contrôle interne présents dans l'organisation ;
- étape 4 : évaluer des risques résiduels, c'est-à-dire ceux qui subsistent après la prise en compte de la dimension contrôle interne existante.

Pour être plus complet (pour un expert en risk management), il faut ajouter à ses (4) quatre étapes :

- la phase de décision quant à l'acceptation du risque ou la définition et la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de prévention, de réduction ou de protection pour en assurer la maîtrise (assurance, dispositifs de contrôle ...). ;
- la mise en place d'un système de reporting des résultats obtenus auprès de la hiérarchie concernée.

Les entreprises sont de plus en plus confrontées aux risques et évoluent dans des environnements imprévisibles et susceptibles de nuire aux objectifs de rentabilités. Selon Mandzila(2009 :17), « les entreprises sont entrées dans l'ère du risque et face à cet environnement imprévisible et agressif, susceptible de compromettre leurs objectifs, il devient urgent de mettre en place un dispositif de management des risques consistant à identifier , évaluer et gérer les risques aussi bien réels que potentiels ».

Une fois les risques identifiés, évalués et maîtrisés, les dirigeants peuvent être en position de pouvoir saisir des opportunités et garantir le bon fonctionnement de l'organisation.

Dans ce chapitre nous aborderons la définition de la cartographie des risques, ses objectifs et ses motivations et son modèle d'élaboration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **2.1. Définition d'une cartographie des risques**

Pour Bapst & Al (2001 :3), la cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et les présenter systématiquement sous une forme hiérarchisée :

- par extension, démarche globale d'évaluation des risques ;
- sous jacent : point de départ ou d'ancrage de gestion des risques.

D'après Pouliot & Al (2002 :37) , la cartographie des risques est un outil de gestion des moyens humains, financiers, matériels puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs, mais permet aussi d'évaluer le rapport coût : avantage de l'introduction de nouvelle mesure de contrôle.

Ainsi nous voyons que la cartographie des risques permet d'évaluer, hiérarchiser, représenter la probabilité et l'impact du risque en passant par l'évaluation du système de maîtrise des risques.

### **2.1.1. La cartographie globale**

La cartographie globale vise selon De Mareschal (2006 :7) à recenser les risques qui pèsent sur une entité (service, entreprise, groupe). Elle consiste non seulement à identifier les principaux risques auxquels l'entité est exposée mais également à les évaluer et les hiérarchiser en vue de :

- diffuser une vision partagée des risques perçus comme majeurs ;
- comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance ;
- classer les actions à entreprendre et concentrer les efforts de maîtrise sur les risques majeurs ;
- entretenir une culture de la gestion des risques auprès de la direction et des principaux responsables opérationnels.

### **2.1.2. La cartographie thématique**

La cartographie thématique selon De Mareshal (2003 :7), s'attache à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Elle permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines du risque selon le thème. Son principal objet est de pouvoir réunir et comparer soit :

- différentes organisations (par exemple, les différentes entités d'un groupe industriel) pour un thème de risque ;
- différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

Elle est la première étape vers une élaboration d'une cartographie globale. En effet, la cartographie thématique permet de :

- piloter la gestion des risques en identifiant les domaines d'action prioritaire tout en suivant le même risque dans le temps ;
- communiquer sur le thème du risque avec les différentes parties prenantes.

### **2.2. Objectifs de la cartographie des risques**

La cartographie des risques opérationnels poursuit plusieurs objectifs à savoir :

- vérifier si les mesures en place sont les bonnes ;
- identifier des risques opérationnels qui menacent l'entreprise ;
- réduire leur gravité et leur probabilité de survenances ;
- hiérarchiser les mesures éventuelles à prendre à la suite de l'évaluation pour s'assurer de leur efficacité et de la sécurité des processus de l'entreprise ;
- agir sur la psychologie du personnel (perception du risque, motivation, ambiance de travail...);
- se mettre en conformité vis à vis des lois et règlement (Pierre, 2006 :3).

La finalité de la cartographie des risques est de permettre à l'entreprise de connaître les menaces et les opportunités auxquelles elle fait face en vue de permettre au manager de mettre

en place les dispositifs nécessaires à leur maîtrise. Elle aide le management de l'entreprise dans ses processus décisionnels.

Selon Fautrat (2002 :6), « savoir identifier, mesurer et réduire ses risques, c'est aussi être en position de pouvoir saisir plus d'opportunités que les autres ».

Pour Nguéma (2008 :132), l'objectif sera de faire ressortir au niveau de chaque processus (interne, à l'entrée, à la sortie) des fiches « risque » indiquant :

- comment le risque est perçu des opérationnels ?
- quel est le niveau de maîtrise ?
- qui en est le « détenteur » ou le « propriétaire » (celui dont l'activité et la performance sont modifiées par les impacts du risques, il ne sera pas forcément le gérant dudit risque).

Renard (2008 :140),Bapst & al (2004 :6) font ressortir que les objectifs de la cartographie des risques peuvent ainsi se résumer :

- sensibiliser et de faire approprier par le management un état d'esprit « risque » ;
- inventorier, évaluer et classer les risques d'organisation ;
- faire une analyse des risques et proposer des actions correctives ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va imposer aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit c'est-à-dire fixer les propriétés.

### **2.3. Les motivations de l'établissement d'une cartographie des risques**

La cartographie des risques permet aux entreprises de s'assurer qu'elles peuvent saisir toutes les opportunités existantes de leur environnement, de renforcer leur avantage concurrentiel et de passer moins de temps à se préoccuper des menaces.

Pour Nguéma (2008 : 50), il faut intégrer cette vision à la culture de l'entreprise et simultanément édifier une culture du risque propre à l'entreprise.

Pour l'auditeur, la cartographie des risques constitue un outil de planning à deux niveaux (Renard, 2008 :103) :

- au niveau de l'analyse globale où sont appréciés les risques de l'entité toute entière.
- au niveau de l'analyse des risques de chaque activité.

#### **2.4. Les approches d'une cartographie des risques**

Certains auteurs s'accordent sur le fait qu'il existe trois approches : ( Riviere & al, 2004 : 67 ; De Mareschal 2003 : 15 ; Leclerc & al, 2003 : 6) :

- l'approche par le bottom up est une approche ascendante c'est-à-dire « du bas vers le haut ». Selon Renard (2003 :100), elle consiste à effectuer « une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie ». Les risques sont identifiés par les responsables généralement sous forme d'interviews. Pour De Mareschal (200 :13) c'est une auto évaluation de leurs risques.
- l'approche par le top down ou approche descendante vise à identifier les risques par le « haut » et ensuite à comprendre comment ils sont contrôlés par le « bas ». Elle privilégie d'après Jimenez & al (2008 : 63), les aspects qualitatifs plus rapides à obtenir que les éléments chiffrés basés sur la collecte des incidents.
- l'approche combinée correspond à la conciliation des approches « bottom up » et « top down », Renard (2003 :101). Elle consiste à faire définir les risques de chaque activité par son responsable assisté du risk manager ou de l'audit interne. Il appartient au risk manager ou au responsable de l'audit de soumettre à la direction générale les risques considérés comme essentiels.

Il existe d'autres approches qui sont entre autres :

- l'approche par le benchmarking : elle permet d'avoir un référentiel dans la gestion des risques basés sur le vécu des autres. En effet, elle consiste à étudier et analyser les meilleures pratiques d'établissement d'une cartographie des risques, des entreprises exerçant des métiers similaires et ayant les mêmes processus afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur (Jimenez & Al, 2008 :103). Elle présente l'avantage non seulement de se faire une idée générale quant aux risques à prendre en compte et la façon de les considérer, mais également l'identification des opportunités d'amélioration du processus.

- l'approche par autoévaluation : elle consiste, pour le management, à confier aux opérationnels l'évaluation de la qualité de leur contrôle interne et de gérer l'amélioration de leur capacité à faire fonctionner le système en place. Cette approche facilite l'appropriation de la démarche du contrôle interne par les opérationnels et présente l'avantage d'éviter une fonction audit lourde et souvent mal perçue (Colatrella, 2006 :7).

### **2.5. Les modèles d'élaboration d'une cartographie des risques**

Après plusieurs recherches, nous nous sommes aperçu qu'il n'existe pas de modèle standard d'élaboration de cartographie des risques. Alors nous nous sommes inspirés des pratiques de certains auteurs indiquées dans le tableau ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 5: La synthèse des démarches des différents auteurs

| Phases et étapes  |  | Descroches & al (2003 : 98-100) | Nicolet & al (2005 :51 ) | Moreau (2002 :138) | Jimenez & al (2008 :64) | Renard (2009 : 141-144) | Bapst & al (2002 :12 ) | Amar & al (2003 : 61-65) | Barthélemy & al (2004 :61) | Mandzila (2009:17) |
|---|--|---------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|
| 1. Prise de connaissance                                | Prise de connaissance                                |                                 |                          |                    | X                       |                         |                        |                          | X                          |                    |
| 2. Description du processus<br>Identification           | Description du processus                             |                                 |                          |                    | X                       |                         |                        |                          | X                          |                    |
|   | Identification des risques                           | X                               | X                        | X                  | X                       | X                       | X                      | X                        | X                          | X                  |
| 3. Traitement des risques identifiés                    | Analyse des risques                                  |                                 | X                        |                    |                         |                         |                        |                          |                            |                    |
|   | Evaluation et hiérarchisation des risques            | X                               |                          | X                  | X                       | X                       | X                      | X                        |                            | X                  |
| 4. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques | Identification du dispositif de maîtrise des risques | X                               | X                        | X                  |                         |                         |                        |                          |                            | X                  |
| 5. Gestion des risques                                  | Elaboration des plans d'actions                      | X                               |                          | X                  |                         |                         |                        |                          | X                          | X                  |
|   | Vérification de l'efficacité des plans d'actions     | X                               |                          | X                  |                         |                         |                        |                          | X                          | X                  |
|   | Amélioration de la performance du processus          | X                               |                          | X                  |                         |                         |                        |                          | X                          | X                  |

Source : Nous même

### **2.5.1. Prise de connaissance**

La prise de connaissance nous donne une idée sur l'activité du processus. C'est une étape indispensable pour l'identification des risques liés au processus. Elle permet d'apprécier les dispositifs de maîtrise mise en place par l'organisation.

### **2.5.2. Description du processus**

Il consiste en un découpage du processus achats en petites tâches et en procéder à l'analyse de celles-ci. Ce découpage a deux objectifs principaux :

- comprendre le processus ;
- faciliter l'identification et l'évaluation des risques.

### **2.5.3. Identification des risques**

Elle consiste à répertorier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur une organisation et à identifier les activités ou processus sur lesquels les risques préjudiciables peuvent se produire. Selon Renard (2009 :138), « c'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre d'élaborer un contrôle interne efficace ».

Pour une fonction achats, elle consiste à identifier, évaluer pour l'ensemble du système les menaces suivantes :

- Risque lié à la politique achat : mauvaise définition des objectifs, incohérence avec la politique de l'entreprise, non-respect des engagements au niveau éthique, etc.
- Risque sur l'organisation et les conséquences : inadaptation des effectifs de la fonction achats par rapport aux besoins de l'organisation, mauvais positionnement dans l'organigramme, mauvaise segmentation du portefeuille, etc.
- Risque sur le processus métiers (outils, consultation et négociation fournisseurs, stratégie fournisseur) : on étudiera les risques qui peuvent se produire sur les cahiers des charges, sur les dépendances fournisseurs, sur les obligations contractuelles, la non mise à jour des procédures achats, sur le paiement ou la livraison en retard, etc.

- Risque logique : on hiérarchisera les risques liés au système d'information pour la fonction achats (défaillances internes et externes, défaut de la documentation).

#### **2.5.4. Identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Pour Bapst (2003 :3), « dans un premier temps on identifie les objectifs de l'activité puis ceux de l'organisation ». De la réussite de cette méthode dépend la compréhension des objectifs poursuivis par l'entreprise. Tous les acteurs doivent avoir la même compréhension des objectifs.

#### **2.5.5. Identification basée sur les tâches élémentaires**

Il faut découper l'activité, la fonction ou le processus en tâches élémentaires. A chaque tâche seront associés, entre autres, les risques essentiels lorsque celle-ci n'est pas faite ou est mal faite. (Renard, 2006 : 220-221-221).

#### **2.5.6. Identification basée sur l'analyse de l'environnement**

C'est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise : menaces de l'environnement économique, technologique etc. (MCNAMEE, 1996 :13).

#### **2.5.7. Analyse des risques**

Selon Coopers & al (2000 :61), « l'analyse du risque se décompose de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque,
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenue du risque,
- prise en compte de la façon dont le risque doit être géré à savoir les mesures qu'il convient de prendre ».

Il appartient au manager d'analyser les risques et de mettre en place des dispositifs de maîtrise de risque adéquats afin de garantir l'atteinte des objectifs.

#### **2.5.8. Evaluation et hiérarchisation**

L'évaluation des risques opérationnels résulte généralement d'une combinaison de trois facteurs :

- la probabilité d'apparition ou de réalisation du risque ;
- le niveau de gravité en cas de survenance ;
- la durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact. (Jimenez & al, 2008:66; Renard, 2010:155, Maders&al, 2006: 48).

Elle peut être qualitative ou quantitative :

- La méthode quantitative : Cette méthode rassemble les données objectives et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique.
- La méthode qualitative : Elle traite de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques. Le produit de ces éléments s'appelle criticité ou espérance mathématique du risque et permet d'apprécier l'acuité du risque.
- La probabilité d'un risque

C'est le degré de survenance ou non d'un risque. Selon Curaba & al (2009 :105), « la probabilité est un critère intéressant car il permet de relativiser un risque identifié en fonction de ses « chances » de se réaliser ».

**Tableau 6** : Echelle de cotation de la probabilité de survenance d'un risque

| Niveau | Qualitatif  | Probabilité de survenance |
|--------|-------------|---------------------------|
| 1      | Rare        | Très faible               |
| 2      | Improbable  | Faible                    |
| 3      | Possible    | Modéré                    |
| 4      | Probable    | Elevé                     |
| 5      | Presque sûr | Très élevé                |

Source : à partir de l'IFACI (in COSOII, 2006 :208) ; Bernard & al (2008 :65)

➤ L'impact d'un risque

C'est la gravité ou les conséquences en cas de survenance d'un risque. Selon Maders (2006:49), « les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation de ces conséquences ».

Tableau 7 : Echelle de cotation de la gravité d'un risque

| Niveau | Qualificatif  | Impact             |
|--------|---|--------------------|
| 1      | Aucune conséquence remarquable  | Insignifiant       |
| 2      | Reste tolérable   | Gênant             |
| 3      | Tolérance provisoire  | Relativement grave |
| 4      | Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité. | Vraiment grave     |
| 5      | Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie.  | Inadmissible       |

Source : à partir de Bernard & al (2008 :64) ; IFACI (in COSOII, 2006 :209)

Et enfin la hiérarchisation :

C'est une étape qui consiste à hiérarchiser les risques. Elle obéit à une logique de priorisation. Cela, dans le but de s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources aux risques les plus compromettants pour la réalisation de ces objectifs. Elle se fait sur la base de la criticité, qui se veut être le produit de deux critères à savoir l'impact et la probabilité d'apparition. Lorsque ces deux critères sont faibles, le risque est acceptable. Lorsque ces deux critères sont très importants, il est qualifié d'inacceptable. On édicte alors des mesures de prévention et de protection afin de le réduire et ainsi d'éviter l'accident.

**Tableau 8 : Illustration de hiérarchisation des risques**

| Impact      | Matrice de criticité des risques opérationnels |            |            |            |             |
|-------------|--|------------|------------|------------|-------------|
|             | Très élevée                                    | Elevée     | Moyenne    | Faible     | Très faible |
| Très élevé  | Importante                                     | Importante | Critique   | Critique   | Critique    |
| Elevé       | Moyenne  | Moyenne    | Importante | Importante | Critique    |
| Moyen       | Moyenne  | Moyenne    | Moyenne    | Importante | Importante  |
| Faible      | Faible   | Faible     | Moyenne    | Moyenne    | Importante  |
| Très faible | Très faible                                    | faible     | Moyenne    | Elevée     | Très élevée |
| Probabilité |  |            |            |            |             |

Source : tableau établi à partir de Nicolet & al (2005 :52)

### 2.5.9. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques

C'est une étape importante dans le processus d'évaluation des risques. Elle permet d'identifier et d'évaluer les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels afin de mettre en place des plans d'action. Selon Nicolet & al(2005 :52), « c'est par la définition des écarts entre le référentiel-cible et les dispositifs existants que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'actions destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques ».

Pour Cooper & al (2000 :72-73-74), les activités de contrôle peuvent être de nature manuelle, informatique ou hiérarchique. « Le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques doit être :

- Performant ;
- Adéquat ;
- Pertinent ;
- Fiable ;
- Efficace ;
- Efficent » ( Fautrat , 2002 : 8 ; Péquignot, 2007 : 8).

### 2.5.10. Elaboration des plans d'actions

Après l'évaluation les auditeurs, les managers élaborent des plans d'actions devant permettre à l'entreprise de maîtriser ses risques. Selon Fautrat (2002 : 8), « Le plan d'action a pour objet de limiter la vulnérabilité aux risques ».

Selon BARTHELMY & al (2004 :34) « La gestion des risques permet d'optimiser leur traitement grâce à un programme global et cohérent, mettant en œuvre une palette d'outils, en particulier de financement et de réduction des risques non matériels».

Dans la démarche de COSO 2, il s'agit de fournir une « assurance raisonnable » quant à l'atteinte des objectifs d'une entité.

Dans une démarche de cartographie des risques liés au processus achats, l'approche par le COSO 2 permet notamment d'identifier l'ensemble des menaces (ou risques qui pèse sur les opérations successives de gestion des achats : appel d'offres, négociation, réception des commandes, paiement des fournisseurs.<sup>3</sup>

Tableau 9 : Plan d'action de prévention

| les actions de réduction   | les actions de surveillance  |
|--|--|
| ces actions sont soit des moyens / dispositions de prévention destinés à limiter la probabilité d'occurrence du risque, soit des moyens / dispositions de protection destinés à limiter la gravité des conséquences d'un risque. | celles-ci sont destinées à garantir dans le temps la fiabilité / efficacité et la pérennité des moyens / dispositions de maîtrise des risques. |

Source : Pour Fertel (2008 :1)

<sup>3</sup> Bernard , *fonction achats* (2009 :222)

Les choix stratégiques sont les suivants :

- accepter le risque : aucune mesure n'est prise pour modifier la probabilité et l'impact du risque.
- réduire le risque : elle s'appuie sur un certain nombre d'actions telles que la prévention d'une part pour limiter la probabilité d'occurrence et la protection d'autre part, pour limiter l'impact du risque.
- transférer le risque : les mesures sont prises pour réduire la probabilité et l'impact du risque soit en souscrivant à une police d'assurance, soit en mettant au point une joint-venture avec un tiers pour partager le risque.
- supprimer le risque : concrètement, il s'agit de cesser l'activité et donc amener le risque à disparaître (Moreau, 2002 : 42 ; Renard 2010 : 147 ; Nguéma, 2008 : 106-108).

Pour Krerebel (2009 :124), la mise en place du plan d'action permet de :

- réévaluer périodiquement les dispositifs existants, suivant l'évolution des risques résiduels ;
- mettre les dispositifs servant à couvrir les risques au regard des événements précédemment identifiés en intégrant à temps dans la base de données les nouveaux risques constatés ;
- intégrer les grands principes de contrôle de contrôle interne (séparation de fonction, ensemble des réglementations applicables et normes de déontologie) et les plans de continuité d'exploitation pour réduire les chances d'apparition de nouveaux facteurs pouvant freiner l'atteinte des objectifs.

### **2.5.11. Vérification de l'efficacité des plans d'action**

La phase de mise œuvre du plan d'action doit être accompagnée par un suivi de la part des managers. Afin qu'ils s'assurent de l'atteinte des objectifs du plan. Selon Maders & al, (2006 :229) ; Bapst &al, (2002 :33), cette vérification met l'accent sur les dysfonctionnements constatés en vue de développer des actions de progrès.

Une fois les plans d'actions élaborés, il est donc important de procéder à leur suivi afin de d'améliorer le processus (Jiménez & al, 2008 :127).

Le suivi des plans suppose de définir des propriétaires de risques qui seront par là même les principaux acteurs du suivi. En effet, ils auront la charge de définir les ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation des plans d'actions, ainsi qu'un calendrier de mise en place (Bernard & al, 2006 : 166).

### **2.5.12. Amélioration de la performance du processus**

Au cours de cette étape, les managers et auditeurs revoient les plan d'actions en vue d'apporter des améliorations qui tiennent compte de l'évolution de l'entreprise. Elle permet d'apprécier la qualité de fonctionnement du processus de maîtrise des risques.

Ce chapitre nous a permis de comprendre les objectifs de la cartographie des risques et les différentes visions des différents auteurs sur la question. Ces différentes visions et ces concepts, nous ont permis d'avoir une démarche à suivre pour traiter notre thème. A partir de cette démarche nous essayerons d'élaborer notre modèle d'analyse dans le chapitre suivant.

### **Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude**

Dans les précédents chapitres, nous avons fait une étude théorique sur le processus achats et la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels. Le chapitre suivant est consacré principalement :

- au Modèle d'analyse théorique ;
- à la collecte des données ;
- et à leur analyse.

#### **3.1. Le modèle théorique d'analyse**

Le modèle d'analyse nous permet de définir les différentes étapes de notre étude. Ces étapes sont :

- la prise de connaissance de l'entité ;
- l'analyse de ses activités ;
- la description de son processus achats ;
- l'identification des risques ;
- l'évaluation de leur impact et de leur probabilité ;
- l'appréciation du dispositif de maîtrise de risque ;
- la planification et le suivi des plans d'action ;
- et les recommandations.

Dans notre étude, la première étape consistera en la prise de connaissance du CDE et en l'analyse de son processus Achats.

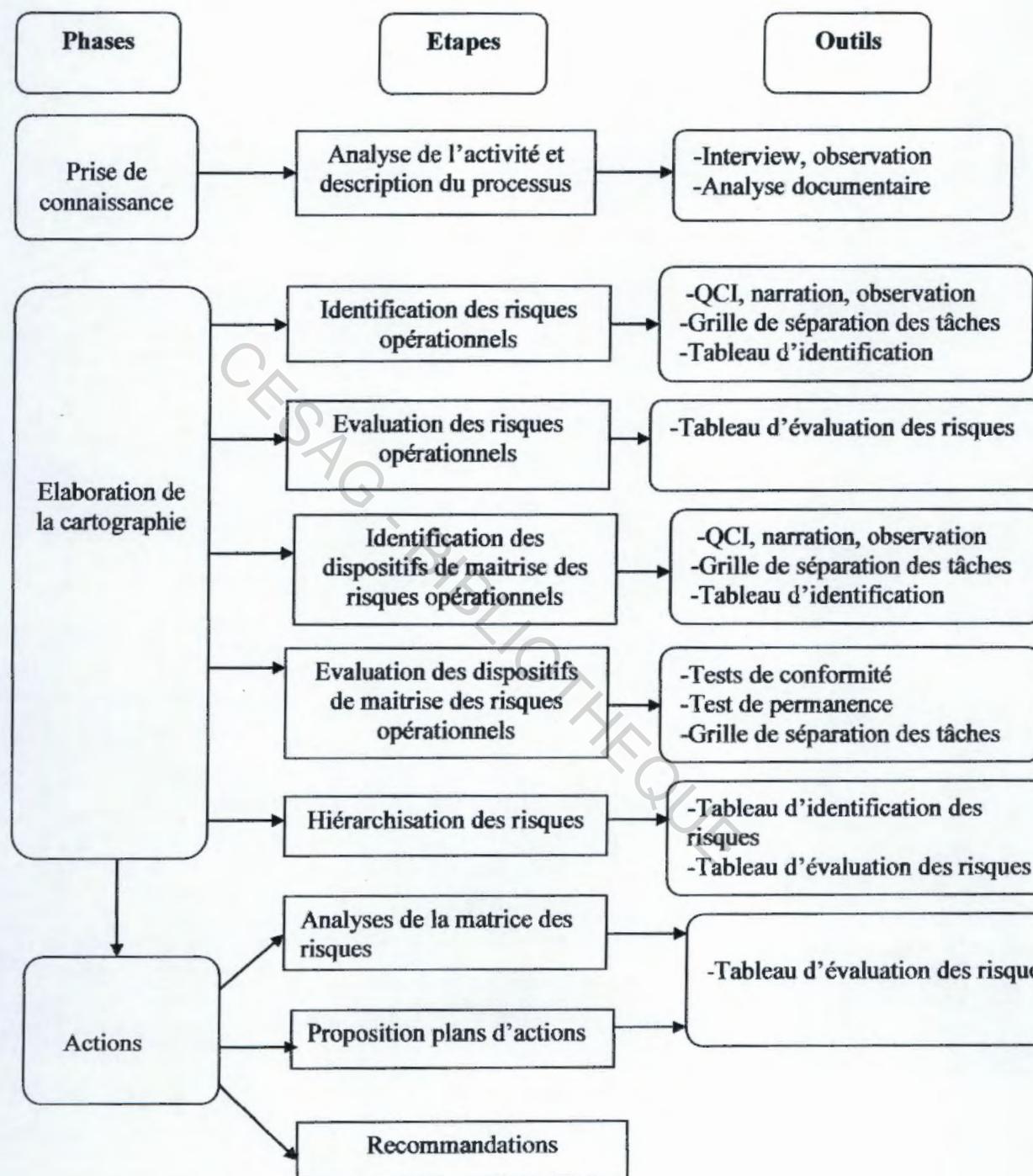
La deuxième étape concernera :

- l'identification et la description des caractéristiques de l'organisation (métiers, entités, processus) ;
- l'identification et l'évaluation des risques inhérents ou bruts du processus Achats ;
- l'identification et l'évaluation des dispositifs de contrôle interne présents dans l'organisation.

La troisième étape consistera à établir un plan et des recommandations afin d'améliorer les dispositifs de maîtrise des risques de l'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 6: Modèle théorique d'analyse



Source : Nous même

### **3.2. Outils utilisés**

Afin de réaliser notre étude, plusieurs outils et techniques ont été utilisés.

#### **3.2.1. La narration**

Selon Renard (2010 : 354), il existe deux types de narration. Il y a tout d'abord la narration orale, qui consiste à écouter l'interlocuteur et noter intégralement ce qu'il dit et ensuite la narration écrite, qui consiste pour l'auditeur de décrire un processus constaté.

Pour notre étude, la narration s'est avérée être une technique nécessaire pour collecter le maximum de données du groupe relative à son processus Achats.

C'est ainsi que nous avons tout d'abord écouté et noté au fur et à mesure la description concrète du processus Achats par les responsables Achats Locaux et Etrangers. Par la suite, nous avons décrit le processus Achats tel que vu dans la revue de littérature pour avoir des informations complémentaires. Et nous avons opéré une synthèse puis une analyse des renseignements en vue de leur exploitation. Toutes ces informations nous permis d'élaborer le guide d'entretien et le QCI.

#### **3.2.2. L'analyse documentaire**

C'est l'étude des documents existants au sein de l'entreprise. Les documents que nous avons pu exploiter sont les suivants :

- le manuel des procédures des achats adopté,
- les anciens rapports d'audits sur le processus achats,
- le chrono de classement des documents relatifs aux achats.

Cette exploitation des documents nous à permis de mieux comprendre le processus Achats.

### 3.2.3. L'entretien<sup>4</sup>

L'objectif de l'entretien est, d'une part, de s'assurer de la connaissance par les opérationnels des dispositifs de maîtrise mis en œuvre par l'entreprise ; d'autre part, d'évaluer avec eux les risques potentiels qui pourraient affecter les processus (Kerebel, 2009 :21).

Dans le cadre de l'étude nous nous sommes entretenus avec le responsable Achats Locaux, le responsable Achats Etrangers et un responsable au service comptabilité. Les différents entretiens nous ont permis de mieux comprendre le processus Achats du groupe (à l'aide du guide d'entretien).

### 3.2.4. L'Observation physique

Selon Renard (2010 : 351) « l'auditeur ne procède pas seulement à des interviews, il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique ».

Elle nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement du processus Achats du CDE notamment :

- la manière dont les Achats sont validés par la Direction Générale ;
- les services intervenants dans le processus ;
- la gestion des stocks par les différents services Achats ;
- la procédure d'appel d'offres ;
- l'établissement du bon commande et le visa ;
- la réception contradictoire des achats ;
- le contrôle des conformités ;
- l'établissement du bon pour paiement ;
- et le paiement.

### 3.2.5. Outils d'analyse des données

Ce sont :

- la grille d'analyse des tâches,

---

<sup>4</sup> Page 114

- 
- le tableau d'identification des risques opérationnels,
  - le questionnaire de contrôle interne (QCI),
  - et les tests de conformité et de permanence.

### 3.2.6. Grille d'analyse des tâches<sup>5</sup>

Elle permet d'identifier le cumul des fonctions incompatibles à l'intérieur d'un processus. Dans ce cas elle permet d'apprécier la répartition des tâches au niveau du processus achats. Selon Obert (2004 : 77), « elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier ».

La lecture de la grille nous a permis d'identifier :

- les éventuelles faiblesses pouvant découler d'une mauvaise répartition des rôles, des tâches et des responsabilités ;
- la charge de travail de chaque employé ainsi que le cumul des fonctions.

### 3.2.7. Tableau d'identification des risques<sup>6</sup>

« Il permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en des tâches ou étapes élémentaires », (Renard 2009 : 200). Ce tableau facilite le travail pour l'élaboration du QCI.

### 3.2.8. Le questionnaire de contrôle interne<sup>7</sup>

Il permet d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mise en place et détermine les forces et les faiblesses apparentes.

Les questions sont formulées de telles sorte que les réponses « OUI » correspondent aux forces et les réponses « NON » aux faiblesses. Elles doivent être très bien formulées pour pouvoir maîtriser les tâches élémentaires exécutées par les opérationnels.

---

<sup>5</sup> Page 114

<sup>6</sup> Pages 78-86

<sup>7</sup> Pages 108-111

Le questionnaire nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne du processus et éventuellement de juger de sa pertinence.

### **3.2.9. Les tests de conformité<sup>8</sup>**

Les tests de conformités permettent de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Ils permettent de s'appuyer sur un document final ou sur le résultat d'une opération et de remonter à la source, en passant par toutes les phases intermédiaires (Maders & al, 2006 : 62). Ces tests nous a permis de nous s'assurer que les procédures sont appliquées et comprises par le personnel.

### **3.2.10. Les tests de permanences**

Les tests de permanence sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période avec pour objectif de s'assurer par des sondages que toutes les opérations ont été traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens (Dayan, 2004 : 932). Ces tests visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens et aux procédures.

Dans ce chapitre nous avons défini nos outils techniques afin de pouvoir aborder la partie pratique. Cette démarche méthodique nous facilitera la cartographie des risques opérationnels liés à ce processus.

---

<sup>8</sup> Pages 88-89

### **Conclusion de la première partie**

La première partie de notre étude nous a permis d'aborder tous les aspects théoriques liés au traitement de notre thème. Elle nous a permis de comprendre l'importance de la cartographie des risques dans une organisation et de comprendre les différentes notions liées au processus Achats. Cette partie nous a montré l'importance et la place stratégique des achats dans les entreprises aujourd'hui. En effet, ils jouent un rôle majeur dans la création de la valeur de l'entreprise. Et cette création de « valeur achat » intègre trois dimensions : contrôler les coûts, gérer le flux financier, et piloter les risques.

L'apport du contrôle interne est nécessaire dans l'analyse de la gestion des risques opérationnels afin de permettre à l'entreprise de maîtriser de façon permanente ses activités contre toute atteinte à leur fonctionnement. Une gestion efficace des risques permet à l'entreprise de pérenniser ses activités et d'atteindre ses objectifs.

Après la partie théorique de notre analyse, nous aborderons le cadre pratique de l'étude dans la deuxième partie du travail.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE  
L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la deuxième partie**

Une gestion proactive des risques est nécessaire pour toute entreprise qui évolue dans un environnement concurrentiel très soutenu tel que celui du B.T.P. les dispositifs de maîtrise des risques permettent nécessairement une amélioration des conditions de production : rationalisation des processus d'où un gain de productivité, une amélioration de la qualité d'où une meilleure image de marque. Pour atteindre ces objectifs les dirigeants du groupe CDE ont mis en place des outils quantitatifs permettant de fixer aux équipes opérationnelles des objectifs mesurables en termes de réduction des risques opérationnels. Ces indicateurs de performances informent sur la maîtrise des processus.

La première partie de notre travail de recherche a été consacrée au cadre théorique de l'élaboration d'une cartographie des risques du processus achats fournisseurs et à l'élaboration d'un modèle d'analyse.

Dans la seconde partie, il sera question de l'application au groupe CDE, notre structure d'accueil, des aspects théoriques développés dans la première partie.

Cette partie sera divisée en trois chapitres :

- le chapitre quatre (4) présentera le CDE ;
- le chapitre cinq (5) décrira les procédures d'achats ;
- le chapitre six (6) sera consacré à l'évaluation des risques du processus Achats de du CDE.

## **Chapitre 4 : Présentation du groupe CDE (Consortium d'entreprise)**

Le CDE est une entreprise de référence dans le domaine du bâtiment et des travaux publics avec la réalisation d'ouvrages prestigieux au Sénégal, en Afrique de l'ouest, en Afrique centrale et au Moyen-Orient.

Dans cette partie nous présenterons le groupe CDE qui nous a accueillis dans le cadre de notre étude. Elle comprend trois parties :

- l'historique et des chiffres clés ;
- la présentation de son organisation ;
- la description des missions du département approvisionnement et du département comptable et financier.

### **4.1. Historique et chiffres clés**

Nous présenterons l'historique du groupe CDE et nous donnerons des chiffres clés dans cette section.

#### **4.1.1. Historique**

Le groupe CDE a été créé en 1967 et grâce à son savoir-faire et son professionnalisme est une référence dans le domaine du bâtiment et des travaux publics au Sénégal, en Afrique de l'ouest, en Afrique centrale et au Moyen-Orient.

Le bâtiment est le métier fondateur du CDE ; à partir de cette branche, l'entreprise s'est imposée comme leader au Sénégal depuis 1982, CDE s'est ouvert au marché africain avec de prestigieuses réalisations telles que :

- le siège du Fonds de la CEDEAO à LOME ;
- l'université de DSCHANG au CAMEROUN ;
- le siège de la BCEAO ;
- l'agence nationale de la BCEAO du MALI ;
- le centre de Traumatologie, d'Orthopédie et de Réadaptation de Grand-Yoff DAKAR ;
- le projet d'aquaculture de SAKOBA en Guinée Etc.

Le groupe CDE ambitionne une position de constructeur global qui offre à ses clients la maîtrise complète de toute la chaîne de valeur des projets : analyse des besoins, ingénierie

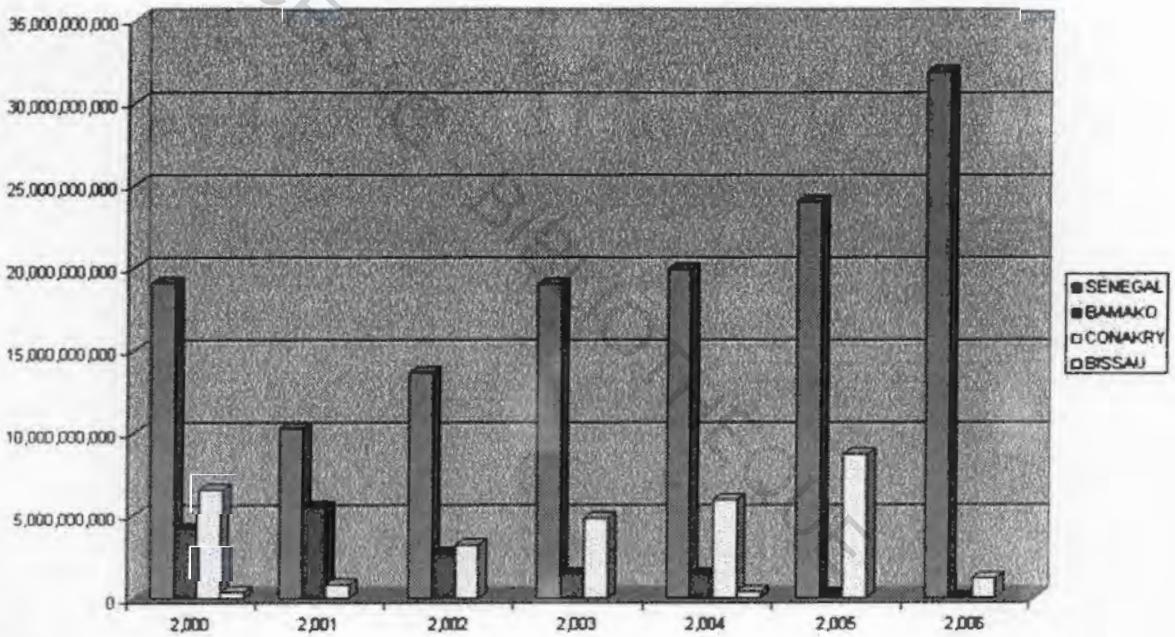
financière et technique, projets clés en main, construction etc. Son offre globale bénéficie des synergies et complémentarités entre d'une part les différents corps de métiers et d'autre part les capacités du siège et des filiales, dans le cadre de véritables partenariats avec ses clients.

Avec plus de 3000 collaborateurs, CDE a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de plus de 33 milliards de FCFA. C'est une société Anonyme au capital de 1.600.368.000 CFA

#### 4.1.2. Chiffre clés

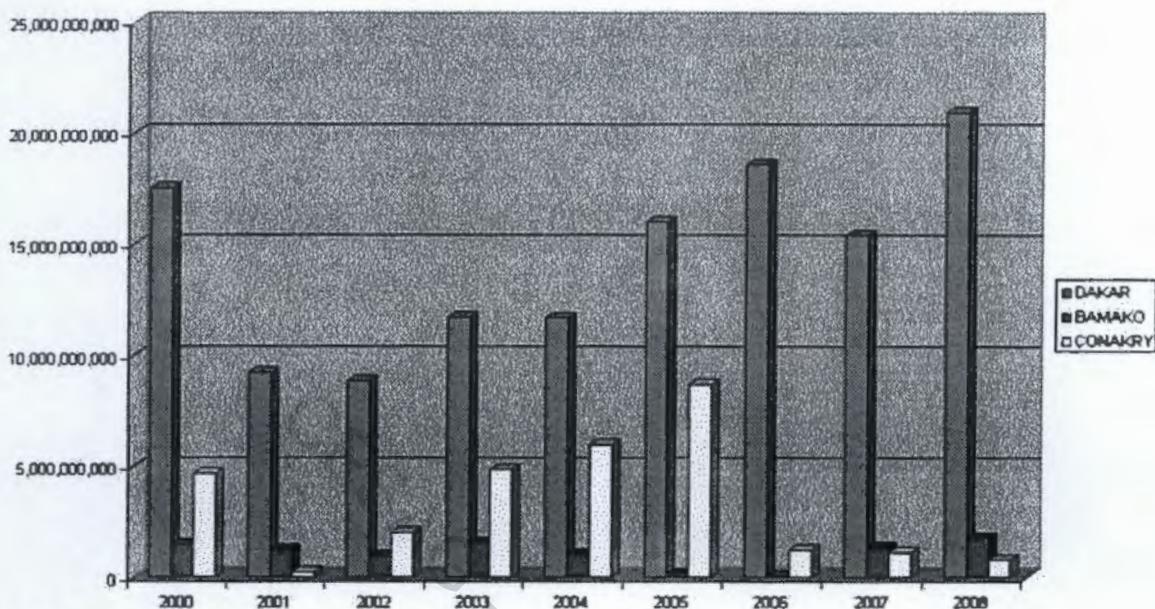
Les histogrammes suivants nous montrent la répartition du chiffre d'affaires.

Figure 7: Répartition du c.a. par pays



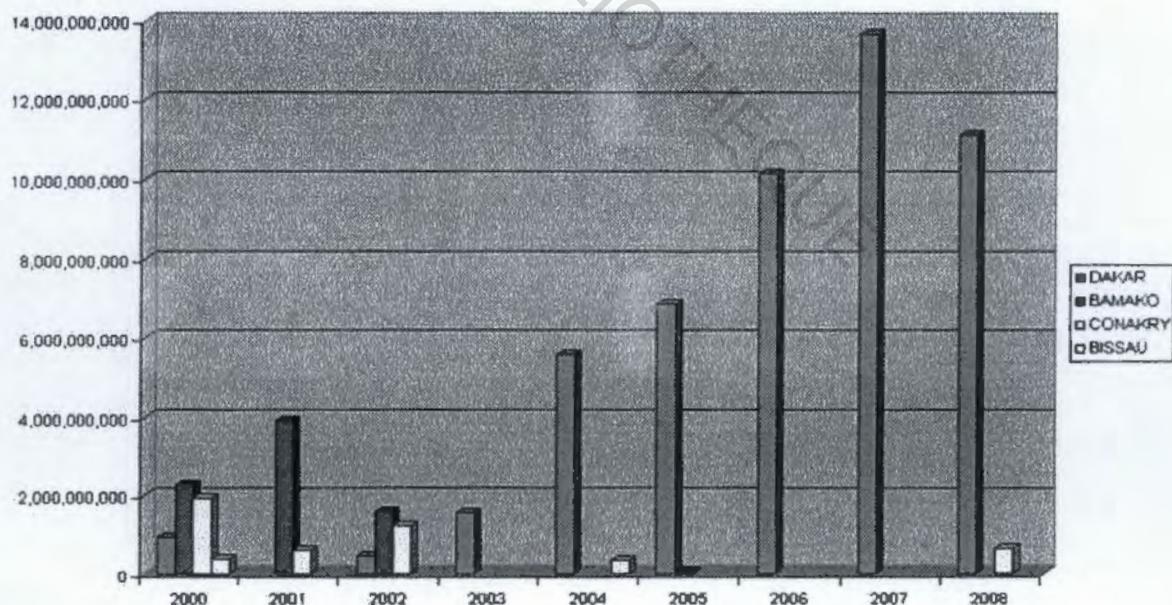
Source : Nous même.

**Figure 8 :** Répartition du c.a. du secteur bâtiment suivant les pays



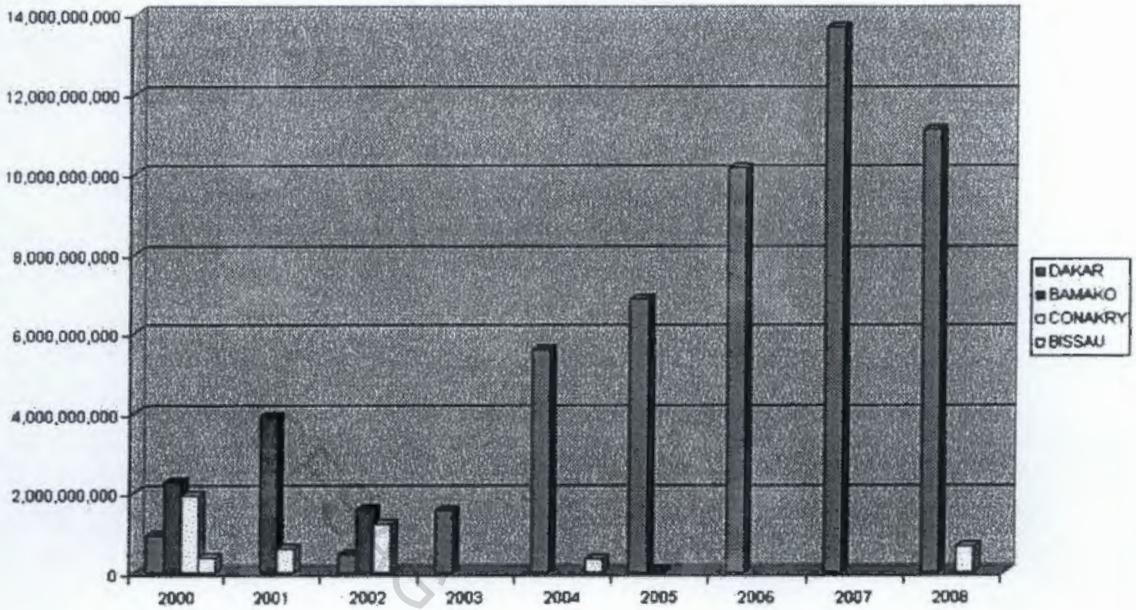
Source : Nous même.

**Figure 9 :** Répartition du c.a. du secteur travaux publics suivant les pays



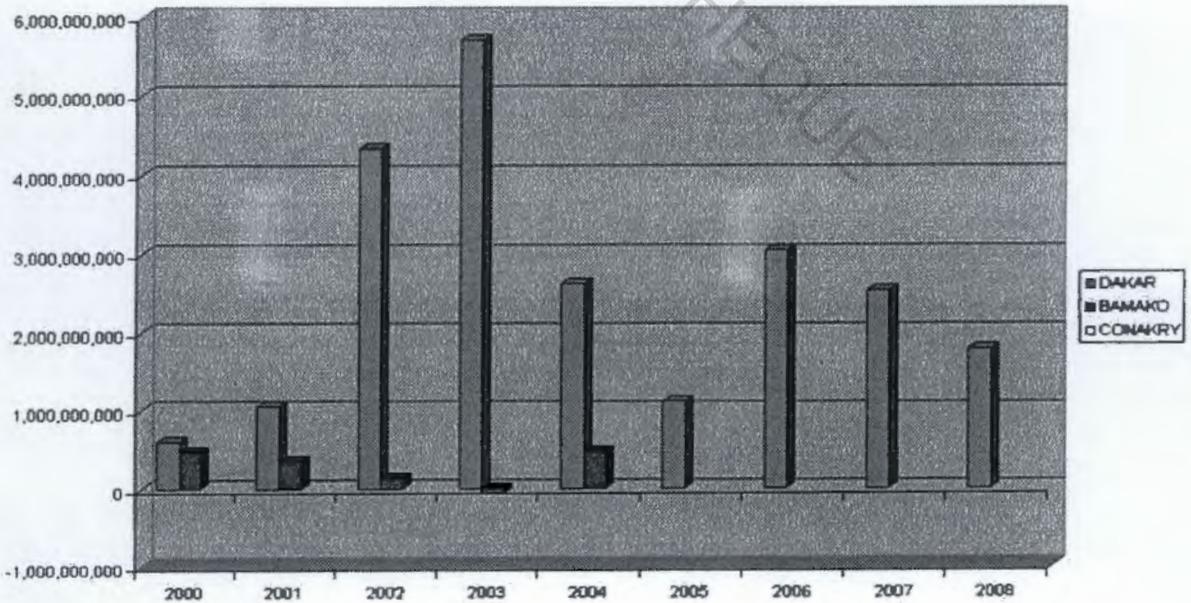
Source : Nous même.

**Figure 10:** Répartition du c.a. du secteur ass./hydraulique suivant les pays



Source : Nous même.

**Figure 11:** Répartition du c.a. du secteur ass./hydraulique suivant les pays



Source : Nous même.

## **4.2. Organisation de la société**

L'organisation générale du CDE se présente comme suit :

- un Conseil d'Administration ;
- une Direction Générale ;
- une Direction des Relations Publiques et du Marketing ;
- une Direction de l'Organisation, du contrôle et du système informatique ;
- une Direction Administrative & Financière ;
- une Direction des Ressources Humaines & des Affaires Juridiques ;
- et une Direction Technique.

Toutes ces entités sont subdivisées en services et en départements qui interviennent vivement dans les tâches qui leur sont assignées.

- Le Conseil d'administration

Le président du conseil d'Administration (P.C.A) fixe les grandes orientations et veille à leur mise en œuvre. Il convoque des réunions pour se prononcer sur les décisions importante ou sur les dossiers qui relèvent de l'autorité administrative (marché, engagements financiers, investissements...).

Le président du conseil d'Administration convoque une réunion extraordinaire dans un but précis et quand la situation l'y oblige.

Ce conseil se réunit en principe une fois par an, pour statuer sur les états financiers et la situation économique de l'entreprise.

- La Direction Générale

La Direction générale assure toutes les tâches liées au management du Consortium d'Entreprises. Elle constitue la transition entre le P.C.A et les organes fonctionnels et opérationnels. Elle est l'instance de la conception et de la prise de grandes décisions.

Le Directeur général est chargé de coordonner l'ensemble des activités du CDE, il est aussi responsable du bon fonctionnement de la société aussi bien que le conseil d'Administration. Il détermine les orientations stratégiques du CDE.

Les membres de la direction générale siègent au conseil d'Administration et sont tenus de se conformer à la constitution des règles, « une gestion de transparence et de clarté dans toutes les opérations de l'entreprise ».

- La Direction marketing et des Relations Publiques

Sous l'autorité d'un ingénieur, La DIRMP a pour mission de définir et de mettre en œuvre une méthode basée sur des actions de communication et des processus relationnels représentant une politique de direction générale.

Elle élabore, met en œuvre et contrôle une politique d'information et de communication pour développer en interne et en externe des relations de confiance (avec le personnel, les syndicats, les clients, les institutions, les banques, les Etats,...) et pour permettre d'installer une image positive et cohérente du CDE.

Ses principales activités sont :

- développer l'exploitation de nouveaux marchés à l'étranger sous l'impulsion de la direction générale ;
- représenter l'entreprise dans toutes les manifestations à caractère officiel, avec les autorités, les clients, les syndicats patronaux et les travailleurs ;
- gérer les relations presse-entreprises et intervenir dans la communication de crise,
- travailler à l'élaboration d'une image de marque de l'entreprise ;
- concevoir et mettre en œuvre toutes actions à caractère publicitaires ( insertion dans les médias, calendriers, agendas, cadeaux de fin d'années, sponsoring, mécénat,...) ;
- traduire les documents ;
- gérer une banque de données de toutes les photos des ouvrages de CDE ;
- élaborer des descriptifs de tous les ouvrages de CDE qui sont présentés lors des offres de service, appel d'offres ;
- participer avec les services concernés à la mise en œuvre des cérémonies de l'entreprise.

- La Direction de l'Organisation du contrôle et du Système Informatique : DOCSI

Le service Informatique organise le travail de l'entreprise à l'aide de ses propres logiciels.

Ainsi le service Informatique :

- analyse les besoins d'information ;
  - fait l'étude d'opportunité avec les utilisateurs et la direction ;
  - définit les projets à mettre en œuvre.
- Service contrôle de gestion

Le contrôle de gestion vérifie l'écriture comptable et analytique dans l'entreprise. En collaboration avec le service Information, le service contrôle de gestion :

- définit les circuits d'information ;
- élabore le budget et assure son suivi.

Ce service est l'intermédiaire entre la direction et les responsables administratifs ; il fixe les objectifs à long et moyen terme du CDE.

- Service Qualité
  - Gère et développe les actions d'amélioration de la qualité.
  - Définit et construit le système de Management de la qualité de CDE pour en faire un système cohérent et conforme aux exigences de la norme ISO 9001/2000.
- La Direction Administrative et Financière : DAF

La Direction Administrative et Financière a pour fonction la gestion des finances et de la trésorerie à travers les services de la comptabilité, de l'informatique de gestion et du contrôle budgétaire.

Le directeur est responsable de la rémunération du personnel de l'entreprise et de tous les domaines relatifs à la gestion financière du CDE. Elle a pour vocation de mettre en œuvre des

stratégies de gestion pour s'affirmer comme une entreprise à dimension industrielle au Sénégal.

- La Direction des Ressources Humaines et des Affaires juridiques

La DRH/AJ a pour rôle principal d'assister la direction administrative et Financière dans l'élaboration de la politique sociale de l'entreprise, de l'acquisition, du développement et de la conservation des Ressources Humaines. Elle est composée de plusieurs services.

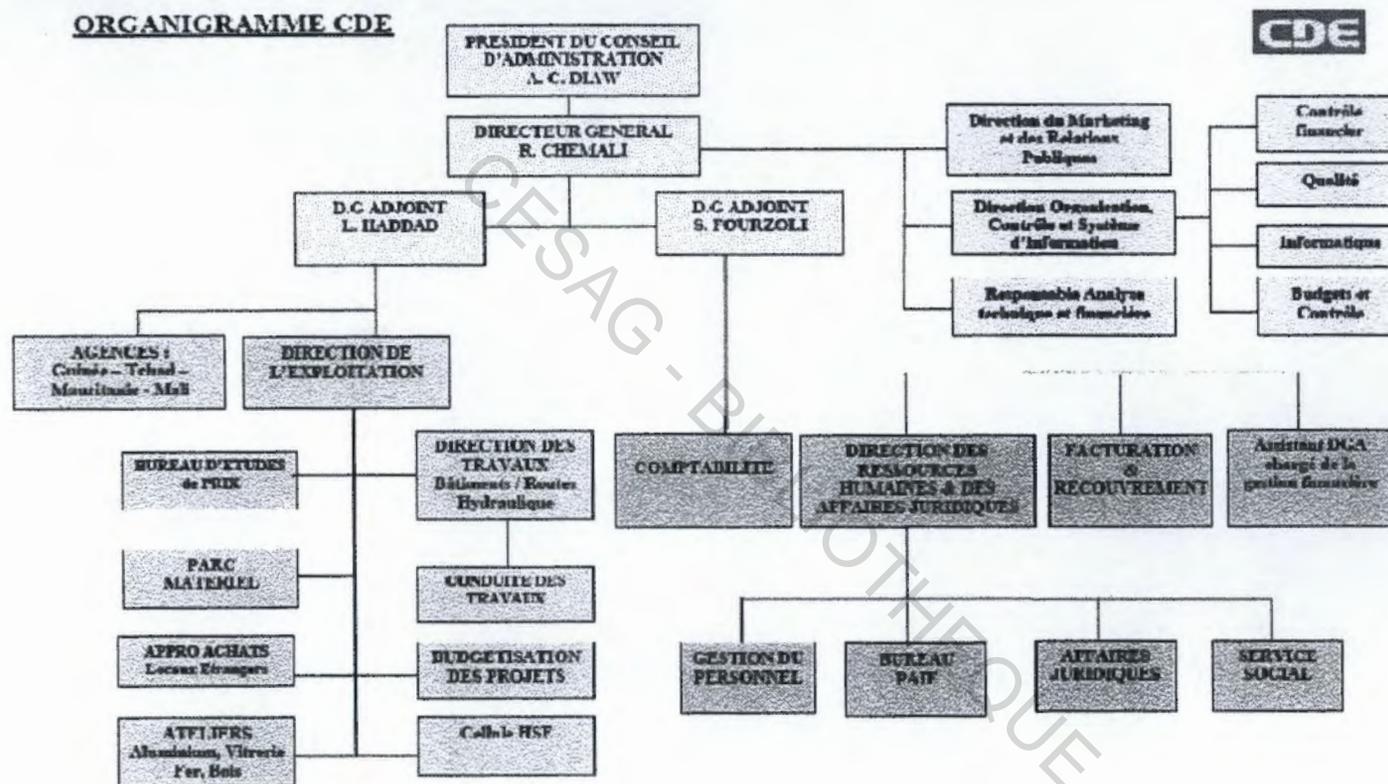
- Le service du Personnel : il est divisé en deux (2) sections Gestion prévisionnelle du personnel et Gestion des conflits individuels ou collectifs dans l'entreprise.
- Le conseil juridique : sous la direction des Ressources Humaines, du service administratif et financier, il assure la gestion prévisionnelle du conseil d'Administration et financier et le suivi des dossiers en qualité d'avocat.
- Le service social intervient dans l'humanitaire lors des cérémonies d'arbres de Noël, demandes de prêt et décès.
- Bureau de Paie : il supervise les systèmes de pointage des employés à l'entrée et à la sortie. Il procède au décompte des heures hebdomadaires, mensuelles ou complémentaires réalisés et détermine le salaire des agents. Il établit les fiches de paie après une exploitation des éléments fixes (salaire de base) et des éléments variables (cotisations sociales, régularisation des acomptes, indemnités...).

Après un traitement « ORACLE », les bulletins de salaires édités sont transmis au service de la comptabilité accompagnés d'une liste d'émargement pour règlement.

#### **4.2.1. Organisation du CDE**

L'organigramme du groupe se trouve à la page suivante.

Figure 12: Organigramme du CDE



Mis à jour Octobre 2010

Source : Nous même

### **4.3. Missions et organisation de la société**

La mission du groupe c'est la réalisation des ouvrages de qualité dans les domaines suivants le bâtiment, l'hydraulique, les travaux publics et les routes au Sénégal et dans la zone UEMOA.

#### **4.3.1. Missions des Services**

- Le service Approvisionnement-Achat

Il assure l'approvisionnement des chantiers en matériaux de construction. Ainsi, un conducteur de travaux qui a besoin du matériel, émet un bon d'approvisionnement ( B.A.) et le service livre en fonction de son stock, la demande est transmise au bureau-achats. Ce dernier contacte un fournisseur en vue de satisfaire la demande.

- Le service transit

En relation avec une société de la place, procède aux transactions nécessaires pour l'acheminement des marchandises importées jusqu'au dépôt de l'entreprise.

- Service Comptable

Le service de la comptabilité a en charge toutes les opérations comptables de décaissements, d'encaissements et du bilan comptable de l'entreprise. L'exécution de ces processus passe par trois (3) départements :

-Le département client et banque : Comme son nom l'indique, ce département est chargé de la gestion des relations avec les clients mais aussi avec les banques.

-Le département fournisseur : ce département est chargé de recevoir et de traiter les factures envoyées à l'entreprise de même qu'avec les sous traitants.

-Le département caisse et salaire : ce département s'occupe du paiement des salaires sur chèques, des virements bancaires et de l'encaissement des salaires impayés.

Un chef comptable est chargé de superviser les différentes divisions et il est secondé par son adjoint qui s'occupe plus spécifiquement des états financiers :

-déclaration de la TVA ;

-rapprochement bancaires ;

-ventes effectuées au niveau du CDE.

L'adjoint du chef comptable assure le suivi comptable des capitaux empruntés et établit les états financiers de fin d'exercice. Il procède au suivi des comptes bancaires et l'enregistrement des charges.

L'adjoint au chef comptable est assisté d'un agent comptable.

Au sein des autres divisions se trouve des agents qui s'occupent des factures, de leurs règlements mais aussi ceux des ouvriers au niveau des différents chantiers.

Toutes écritures comptables de l'entreprise passent par ce service. Il enregistre toutes les opérations de caisse (encaissement et décaissement), et met en place les éléments financiers et comptables qui interviennent dans la réalisation du bilan.

Par ailleurs le service comptable a en charge la gestion des caisses parallèles détenues par les conducteurs de travaux, les magasins, la plomberie et le garage.

Cette prise de connaissance de l'organisation du CDE nous a permis de comprendre le fonctionnement de ses différents départements (le rôle de chacun). Elle nous a permis aussi de connaître les différents organes de décision.

Nous aborderons dans le chapitre suivant la description des procédures d'achats du CDE.

## **Chapitre 5 : Description des procédures d'achats**

Il est indispensable de prendre connaissance des procédures Achats du CDE afin de la comprendre et d'identifier les risques opérationnels du processus.

Le manuel de procédures des Achats et les entretiens avec le personnel du département Approvisionnement, nous ont facilité cette prise de connaissance et la description des procédures.

Les Achats effectués par le département approvisionnement concernent les Achats locaux et les Achats à l'import de matériaux et matériels de construction.

Le rédacteur de la procédure est le responsable Achats locaux, le vérificateur est le Directeur général adjoint Exploitation et l'approbateur est le Directeur Général.

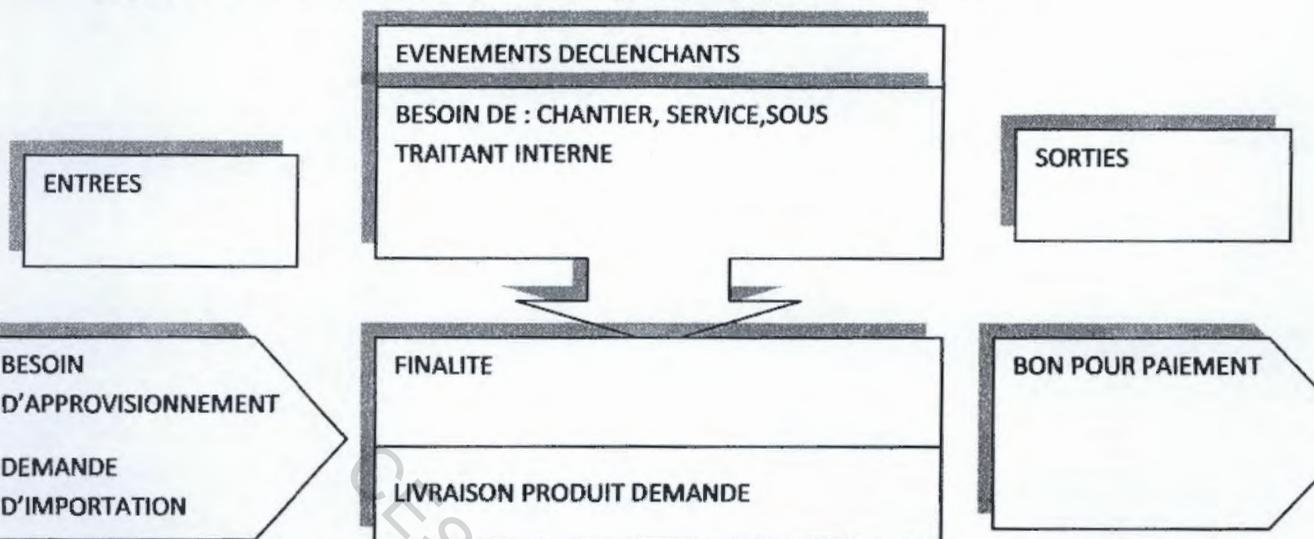
### **5.1. Condition générale des achats**

Cette procédure décrit les modalités d'approvisionnement et d'achats locaux de matériaux et de matériels à mettre en œuvre dans les chantiers du CDE.

### **5.2. Description de la procédure d'achats par bon de commande**

Le responsable « achats locaux et approvisionnement » RAAL est chargé de veiller à l'application de cette procédure.

Figure 13: Carte d'identité du processus appro-achats (locaux et import)



Source : Nous même

Tableau 10: Processus Achats Locaux

| N° | TACHES                                 | INTERVENANTS   | DOCUMENTS UTILISES                                     |
|----|--|--|--|
| 1  | Besoin d'achat → Emission BA           | Personnel CDE  | BA   |
| 2  | Contrôle et validation BA :            | DT D.E.<br>DGE/DG                                      |  |
|    | Chantier                               | DT D.E.<br>DGE/DG                                      |  |
|    | Service                                | Responsable de section                                 |  |
|    | Sous traitant interne                  | Responsable de section                                 |  |
| 3  | Transmission BA au destinataire        | Responsable de section D.E.<br>DGE/DG CT<br>SEC.<br>DE | BA   |
| 4  | Réception et analyse BA                | Responsable AAL<br>Adjoint AAL                         | BA   |
| 5  | Si stock n'existe pas → bon disponible | Responsable AAL  | Cédant prenant visé par le Magasinier+contrôle+attache |

|    |   | Adjoint AAL  | ment véhicule  |
|----|---|--|--|
| 6  | Si stock n'existe pas →<br>Bon de commande  |  |  |
| 7  | Consultation fournisseur<br><sup>9</sup> négociation-choix fournisseur<br>( par appel d'offres)   | RAAL<br>Agents administratifs ou RPM ou CES          |  |
| 9  | Etablissement bon de commande   | RAAL   |  |
| 10 | Visa bon de commande et transmission direction  | DG ou D.E  |  |
| 11 | Transmission fournisseur et suivi   |  |  |
| 12 | Livraison CDE : réception et contrôle de la marchandise par magasinier et « contrôle » évaluation des fournisseurs ou livraison directe (selon dispositions retenues avec le fournisseur) et contrôle de la marchandise par le pointeur | Magasinier + contrôle/pointeur                       |  |
| 13 | Constitution liasse de documents et transmission à la comptabilité  | -Contrôle interne<br>-Magasinier<br>-Agent de saisie | -BL Fournisseur<br>-Cédant prenant<br>-Souche BC<br>-Bon de réception manuel |
| 14 | Contrôle conformité documents   | -DOCSI<br>-COMPTA                                    |  |
| 15 | Bon pour paiement   | -COMPTA  |  |
| 16 | Paiement  | Fournisseur  | -Chèque ou virement  |

Source : Nous même

<sup>9</sup> Une base de données fournisseur existe.

### **5.2.1. Expression du besoin**

Le besoin d'approvisionnement est émis par l'intéressé (demandeur), contrôlé et validé par :

Le directeur de travaux, à défaut, par le directeur d'exploitation ou la direction générale si le B.A. est émis par le conducteur des travaux (le responsable d'activité ou sous-traitant interne, parc matériel-ateliers).

NB : Le responsable d'activité, les directeurs de travaux, le directeur d'exploitation ou la direction générale attestent de leurs visas et validation, l'utilité du besoin et sa cohérence avec les budgets.

La réception des B.A. et traitement : les besoins d'approvisionnement sont réceptionnés par le RAAL (Responsable Approvisionnement Achats Locaux) ou son adjoint et sont transmis aux magasins ou autres destinataires. Après vérification, les produits disponibles sont livrés et les produits non disponibles font l'objet d'une commande.

### **5.2.2. Passation de la commande**

Les bons de commande sont établis à partir de consultation fournisseurs ou de la base de données Oracle. Le choix du fournisseur est fait selon les critères suivants : qualité-disponibilité produit-prix-terme du crédit-résultats des évaluations.

Pour être inscrits dans la base de données informatique des fournisseurs et être agréés comme les traditionnels, les nouveaux fournisseurs à terme sont sélectionnés par le RAAL sur la base des critères suivants :

- prix appliqués ;
- qualité du produit proposé ;
- et les conditions de paiement.

Après leur édition, les bons de commande sont paraphés par le RAAL et la direction générale ou la direction d'exploitation à défaut.

Ils sont ensuite signés par le RAAL ou la direction générale (ou la direction d'exploitation si absence du RAAL et en cas d'urgence).

### 5.2.3. Commande réalisée avec un fournisseur établi au Sénégal

Les bons de commandes sont transmis aux fournisseurs pour enlèvement ou livraison suivant les priorités des chantiers.

### 5.2.4. Commande réalisée avec un fournisseur à l'étranger

Le responsable « achats Etrangers » (RAE) est chargé de veiller à l'application de cette procédure.

Tableau 11 : Processus Achats-Import

| N° | TACHES   | INTERVENANTS   | COMMENTAIRES & DOCUMENTS UTILISES  |
|----|--|----------------|--|
| 1  | Demande de cotation interne  | Demandeurs     | La demande de cotation est faite verbalement au RAE  |
| 2  | Demande de cotation aux fournisseurs-choix suivant liste des fournisseurs agréés | RAE Secrétaire | <p>Les fournisseurs agréés sont contactés par fax, appel téléphonique ou e-mail en fonction du type de produit.</p> <p>Selon la demande, la cotation est dirigée en fonction de la spécificité du produit.</p> <p>-Pour un produit technique : contacter directement le fabricant.</p> <p>-Pour un produit commun : contacter plusieurs fournisseurs.</p> <p>Pour être inscrits sur la liste des fournisseurs et être agréés comme les traditionnels, les nouveaux fournisseurs à termes sont agréés par le RAE sur la base :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-du prix appliqué ;</li> <li>-de la qualité du produit ;</li> <li>-des conditions de paiement ;</li> <li>-après au moins une commande passée avec eux.</li> </ul> |
| 3  | Analyse des offres reçues (conformité technique et/ou budgétaire)                | RAE            | <p>Sélection préliminaire : le choix du fournisseur est fait en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-du type de produit ;</li> <li>-de la qualité et conformité du produit ;</li> <li>-de la comparaison des prix ;</li> </ul>   |

|   |                                    |                                       |  |
|---|------------------------------------|---------------------------------------|--|
|   |                                    |                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-de la possibilité de négocier les prix ;</li> <li>-du mode de règlement souhaité par le fournisseur ;</li> <li>-des résultats des évaluations antérieures.</li> </ul> <p>La cotation retenue est transmise au demandeur.</p>   |
| 4 | Emission du BA                     | Demandeur                             | Le demandeur établit un BA sur base de la cotation ; la BA (accompagné de la cotation) est transmis au DGA Ex pour validation.   |
| 5 | Validation                         | DG ou DGA                             | Une fois visé, le BA validé est transmis au département Achats étrangers pour lancement de la commande.  |
| 6 | Lancement de la commande           | RAE                                   | La commande est lancée au fournisseur par Fax : elle précise la référence de la pro forma et prix d'achat.   |
| 7 | Enregistrement commande            | RAE                                   | Enregistrement de la commande « suivi des commandes à l'import ».  |
| 8 | Traitement et suivi commande       | RAE chargé du transit - Secrétaire AE | <p>Des formalités sont entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-demande et réception facture pro forma ;</li> <li>-établissement de la DPI ( ORBUS &amp; COTECNA) (si &gt;1M) ;</li> <li>-transmission au fournisseur du N°D.P.I et information sur type de contrôle ;</li> <li>-si matériel exonéré, transmission demande information au fournisseur d'exonération au maître d'ouvrage.</li> <li>-choix du transitaire au départ et transmission information au fournisseur et au transitaire.</li> </ul> <p>Différents modes de règlement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-en compte ouvert chez le fournisseur ;</li> <li>-règlement à la commande : avant expédition, transmission au DGA ;</li> <li>-lettre de crédit : établissement de la demande ;</li> <li>-remise documentaire ( avec la banque).</li> </ul> |
| 9 | Réception commande au port et avis | RAE chargé du transit                 | <p>Dès réception des documents d'expédition adressés soit par le transitaire chargeur, soit par le fournisseur ou par la banque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-récupérer les documents suivants :</li> </ul> <p>Connaissance, facture définitive, certificat d'origine, facture transitaire au départ, la liste de colisage et</p>  |

|    |   |                              |  |
|----|---|------------------------------|--|
|    |   |                              | <p>bordereau de suivi des cargaisons (BSC) ;</p> <p>-choisir un transitaire local : établissement ordre de transit et remise des documents au complet pour formalité administratives et douanières pour livraison.</p>   |
| 10 | Coordination avec les Approvisionnements          | Chargé du transit            | <p>Avant livraison des commandes au siège ou sur les chantiers, le chargé du transit avertit le responsable du contrôle interne pour :</p> <p>-communiquer les modalités de livraison ;</p> <p>-et transmettre la facture fournisseur en précisant le N° de dossier et le nom du navire.</p>   |
| 11 | Livraison par le transitaire/réception & contrôle | Magasinier et pointeur piste | <p>Après dépotage et contrôle, le pointeur :</p> <p>-renseigne les bons de réception qui sont envoyés avec la facture au contrôle financier ;</p> <p>-dresse un PV signé par lui et par le responsable du contrôle interne, qui est transmis avec BL au RAE.</p> <p>Pour l'entrée en stock de la commande, un BA type est établi par les magasiniers.</p> <p>Le contrôle interne doit s'assurer de la bonne réception des commandes et avertir le RAE ce toute non-conformité.</p>   |
| 12 | Evaluation des fournisseurs                       | RAE                          | <p>Les fournisseurs sont évalués après chaque livraison selon les critères suivants :</p> <p>-non respect du produit, du délai et des quantités,</p> <p>-défaut produit,</p> <p>-prise en charge insatisfaisante du CDE.</p> <p>Les non-conformités sont consignées au fur et à mesure des livraisons dans la grille d'évaluation après constat.</p> <p>Annuellement, un récapitulatif des non-conformités est établi et les fournisseurs non satisfaisants aux critères du CDE sont informés par courrier pour la mise en place d'actions d'amélioration.</p> |

Source : Nous même

### **5.2.5. La réception des matériels commandés**

Les réceptions sont faites soit, par le magasin général, soit pour les livraisons directes, par les chantiers, le parc matériel, ou les ateliers.

### **5.2.6. Réception des matériels conformes au bon de commande**

Le magasinier procède à la livraison des articles disponibles en stock.

### **5.2.7. Réception des matériels non conformes au bon de commande**

Les fournisseurs sont évalués annuellement par la RAAL suivant les critères ci-après :

- qualité du produit ;
- respects des délais ;
- et des conformités des commandes (quantités).

Les non-conformités sont consignées au fur et à mesure des livraisons fournisseurs dans le fichier d'évaluation fournisseurs après chaque constat.

### **5.2.8. Comptabilisation de la facture du fournisseur**

La liasse de documents attestant de la régularité des livraisons de commande ( bon de livraisons fournisseur +selon les cas : bon de réception manuel, cédant prenant, copie bon de commande CDE) est transmise au « contrôle ».

Les factures fournisseurs sont déposées au secrétariat de la direction et transmises à la DOCSI pour vérification puis, envoyées à la comptabilité après visa DOCSI.

NB : les agents aux achats, les magasiniers, les pointeurs et les contrôleurs sont solidairement responsables de la conformité avec la commande, du produit livré.

La description de la procédure des "achats " du CDE nous a permis de mieux comprendre et d'analyser ce processus. Elle nous permettra d'identifier les risques opérationnels liés au processus dans le chapitre suivant.

---

## Chapitre 6 : La cartographie des risques opérationnels liés au processus Achats du CDE

La cartographie des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Les impacts d'un événement, qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels.

La réalisation d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus achats permet d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive et précise, de son exposition aux « turbulences » de toutes natures, tant internes qu'externes. Cette approche du contrôle du processus Achats par l'identification des risques auxquels il est exposé permet par ailleurs de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour maîtriser ces risques.

Dans ce chapitre nous ferons une cartographie des risques opérationnels liés au processus achats. Dans une première partie, nous aborderons l'identification des risques du processus. La deuxième partie sera consacrée au choix de l'échantillon, de réalisation des tests, et l'évaluation des risques se fera dans la troisième partie. La quatrième partie sera consacrée à la formulation des plans d'actions et aux recommandations.

### **6.1. Identification des risques du processus achats par bon de commande**

La description des procédures d'achats par bon de commande des matériels et matériaux de construction de la CDE permettra d'identifier les risques liés à ce processus. Cette identification est indispensable pour l'évaluation des risques. C'est ainsi que les sous processus suivant seront analysés :

- l'expression des besoins ;
- la passation des commandes ;
- la réception des matériels et matériaux ;
- la comptabilisation des factures des fournisseurs ;

- le règlement des factures fournisseurs.

### **6.1.1. Risques liés à l'expression du besoin**

Nous avons pu regrouper les risques liés à l'expression du besoin dans le tableau suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 12 : Risques liés à l'expression des besoins**

| Sous processus | Objectifs<br>Spécifiques  | Risques<br>opérationnels | Impacts<br>opérationnels | Bonnes pratiques   | Dispositif<br>maîtrisé  |
|----------------|---|--------------------------|--------------------------|--|---|
| Emission du BA | <p>BA pré numérotée et établie par une personne habilitée</p> <p>DA autorisée par un supérieur hiérarchique</p> <p>(Le directeur de travaux, le directeur d'exploitation ou le directeur général)</p> | 1- Achats non autorisés. | Pertes financières       | <p>Rubrique du budget affectée à un responsable bien précis ( spécimen de signatures).</p> <p>Signature du supérieur hiérarchique et du contrôle de gestion en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat.</p> <p>Références exhaustives des achats (caractéristiques) .</p> <p>Liste des achats autorisés (base de données).</p> <p>Transmission aux services appropriés (logiciel de suivi de la BA).</p> | <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> |

Source : Nous même.

## 6.1.2. Risques liés à la passation de la commande

Tableau 13 : Risques liés à la passation de la commande

| Sous processus       | Objectifs<br>Spécifiques   | Risques opérationnels   | Impacts<br>opérationnels | Bonnes pratiques  | Dispositif<br>maîtrisé |
|----------------------|--|---|--------------------------|---|------------------------|
| Choix du fournisseur | Existence de critère précis pour le choix des fournisseurs.<br><br>Prospection de fournisseurs et mise en d'un fichier d'identification. | 2.Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur. | Surfacturation           | Base de données informatiques fournisseurs (Oracle).  | Oui                    |
|                      |  | 3. Considération personnelles liées à la parenté ou des relations privilégiées.   | Collusion                | Le choix du fournisseur se fait selon les critères suivants : Qualité-disponibilité produit-prix-termes du crédit-résultats des évaluations.  | Oui                    |
|                      |  | 4. Marché de gré à gré.   |                          | Pour être inscrit dans la base de données informatique des fournisseurs et être agréés comme les traditionnels, les nouveaux fournisseurs à terme sont sélectionnés par le Responsable achats local selon les critères suivants (Prix appliquées, Qualité du produit proposé et condition de paiement). | Oui                    |
|                      |  | 5. Inexistence d'un fichier des fournisseurs les classant par qualification et taille..   |                          |   |                        |
|                      |  | 6. Autres fournisseurs potentiels non consultés.  |                          |   |                        |
|                      |  | 7. Inexistence d'une procédure d'appel d'offre pour les achats importants ou d'une consultation préalable.  |                          |   |                        |
|                      |  | 8. Inégalité des fournisseurs   |                          | Procédure d'appel d'offres obligatoire au-delà d'un certain seuil consultation de trois fournisseurs au minimum.  | Oui                    |

|  |   |  |   |   |            |
|--|---|--|---|---|------------|
| <p>Passation et suivi de la commande</p> | <p>Procédure de mise en concurrence des fournisseurs ciblés.</p>  | <p>quant aux informations fournies.</p>  | <p>Pertes d'opportunités</p>                            | <p>Les bons de commandes sont paraphés par le responsable achats et approvisionnement local et la direction générale ou la direction d'exploitation.</p>  | <p>Oui</p> |
| <p>Evaluation des fournisseurs</p>       | <p>Commandes autorisées par des responsables habilités.<br/><br/>(Responsable achats approvisionnement local et la direction générale ou la direction d'exploitation à défaut).<br/><br/>Système efficace</p> | <p>9. Commandes directes, non autorisées ou hors circuit.<br/><br/>10. Livraison par les fournisseurs suite à des commandes non autorisées.<br/><br/>11. Non respect des délais de livraison et litiges.</p> | <p>Surcoûts et litiges<br/><br/>Perte d'opportunité</p> | <p>Evaluation annuelle des fournisseurs par le service achats suivant les critères suivants :<br/>Qualité du produit, respect des délais et conformité des commandes (quantités).<br/><br/>Les non-conformités sont consignées au fur et à mesure dans le fichier d'évaluation fournisseur après chaque constat. Annuellement, un récapitulatif des non-conformités est établi et les fournisseurs sont informés par courrier pour la mise en place d'actions d'amélioration.</p> | <p>Oui</p> |

Source : Nous même.

### 6.1.3. Risques liés à la réception des matériels et matériaux

Tableau 14 : Risques liés à la réception des matériels et matériaux

| Sous processus                       | Objectifs<br>Spécifiques  | Risques opérationnels   | Impacts opérationnels                                       | Bonnes pratiques  | Dispositif<br>maîtrisé               |
|--------------------------------------|---|---|---|---|--------------------------------------|
| Réception des matériels et matériaux | Bien ou service commandés identiques en tous points à ceux reçus. | 12. Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué).<br><br>13. Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité. | Surcoûts et litiges<br><br>Litiges et pertes d'opportunités | Réception par le magasin général, soit, pour les livraisons directes, par les chantiers, le parc Matériel, ou les ateliers.<br><br>Etablissement d'un BR distinct du bon de livraison du fournisseur<br><br>Approbation contradictoire du BR (demandeur, magasinier et livreur ou chauffeur)<br><br>PV de réception contradictoire dans le cas de services et travaux divers. | Oui<br><br>Non<br><br>Non<br><br>Non |

Source : Nous même.



### 6.1.5. Risques liés au règlement des factures fournisseurs

**Tableau 16** : Risques liés au règlement des factures fournisseurs

Les risques liés au règlement des factures des factures fournisseurs identifiés sont présentés dans le tableau ci-après :

| Sous processus                          | Objectifs spécifiques  | Risques opérationnels  | Impacts opérationnels  | Bonnes pratiques   | Dispositif maîtrisé |
|---|--|--|--|--|---------------------|
| Règlement des factures des fournisseurs | Imputations comptables correctes et enregistrement correct                   | 16. Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires                      | Pertes financières   | Fiche d'ordonnancement jointe à la facture.  | Oui                 |
|   |  | 17. Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture. |  | Identification du fournisseur par son code.  | Oui                 |
|   | Paiement des factures « BON A PAYER » gestionnaire responsable               | 18. Paiement de factures fictives (sans objets réel)                       | Pertes financière  | Visa de validation des imputations par le chef comptable.  | Oui                 |
|   |  | 19. Paiement de factures erronées  |  | Comptabilisation exclusive de l'original de la facture.  | Oui                 |
| Enregistrement des factures dans la     | 20. Manœuvre de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe | Sanction légale (amendes et  | Signature de la fiche d'ordonnancement et visa sur la facture par le gestionnaire responsable. | Oui  |                     |
|   |  |  |  | Collecte des derniers BR (séquence numérique) aux travaux de fin d'exercice (inventaires physiques | Oui                 |

|  |   |   |   |  |     |
|--|---|---|---|--|-----|
|  | période   | comptable de séparation   | pénalité), image de marque  | notamment).  | Oui |
|  | Paiement des factures à bonne date (échéance prévue) et au fournisseur concerné | 21. Paiement anticipé des factures sans autorisation de la Direction Générale   | Litiges   | Examen des dernières factures de l'exercice sur la base des BR. vérifier que l'objet de la facture se rapporte à l'exercice courant. | Oui |
| 22. Paiement erroné  |   | Comparaison facture/bon de commande (BC) et bon de réception ( BR) avant signature du titre paiement par la personne habilitée. |   | Oui  |     |
| 23. Double paiement  |   | Surcoût et pertes de ressources financières   | Apposition d'un tampon « payé » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée.   | Oui  |     |
| 24. Falsification de chèques de règlement                  |   |   | Automatisation de la date d'échéance (de la date de réception de la facture détermine automatiquement sur la fiche d'ordonnancement la date d'échéance et verrouillage) | Oui  |     |
| 25. Oubli de déflaquer les avances et acomptes déjà versés |   |   | Validation des dates de paiement par le chef du département trésorerie.   | Non  |     |
|  |   | collusion   | Remise des chèques de règlement par un service autre que les services comptables.   | Oui  |     |

|  |  |   |   |   |  |
|--|--|---|---|---|--|
|  | <p>Enregistrement correct du paiement</p>            | <p>26. Omission de comptabilisation du paiement</p> <p>27. Enregistrement erroné du point de vue (du montant, du fournisseur) double enregistrement du paiement</p> | <p>Litiges</p>  | <p>Analyse des soldes débiteurs</p> <p>Enregistrement exclusif à partir de la pièce justificative de paiement (chèque, pièce de caisse, ordre de virement).</p> <p>Analyse des comptes fournisseurs dont les soldes sont débiteurs.</p> <p>Analyse périodiques des comptes de trésorerie.</p> <p>Confirmation directe des soldes.</p> | <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> |
|  | <p>Analyse régulière des soldes des fournisseurs</p> | <p>28. Litiges fréquents.</p> <p>29. Retards de paiement</p>  | <p>perte financière</p> <p>Litiges</p> <p>Image de marque</p> | <p>Réconciliations des soldes avec les relevés envoyés par les fournisseurs.</p> <p>Confirmation directe de soldes par l'audit interne/ ou externe</p>  | <p>Oui</p>   |

Source : nous même.

## 6.2. Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation du risques

Nous avons réalisé des tests à partir d'un échantillon choisi durant la phase d'étude.

### 6.2.1. Choix de l'échantillon

L'échantillon retenu porte sur les données du premier semestre 2011. Nous avons retenu deux dossiers d'achats des matériels et de matériaux de construction du mois de janvier mois à juin. Cette technique nous a donné un échantillon de sept (7) dossiers sur un total de dix-huit (18) dossiers.

Tableau 17 : Echantillons

| Numéros de bons de commande | Dates de signature | Date de règlement | Numéros factures     | Numéros de bons d'entrée | Articles         | Montants FCFA | Fournisseurs             |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|--------------------------|------------------|---------------|--------------------------|
| 11022                       | 17/1/2011          | 15/02/2011        | 01011 du 8/02/2011   | 01011 du 1/02/2011       | Un Pick-up       | 10.000.000    | Sénégalais de l'automobi |
| 11023                       | 25/1/2011          | 25/2/2011         | 02011 du 15/02 /2011 | 02011                    | Ciments          | 20.000.000    | Ciments Sahel            |
| 11024                       | 25/2/2011          | 25/04/2011        | 03011 du 15/04/2011  | 032011                   | Une bétonneuse   | 50.000.0000   | Renault trucks           |
| 11025                       | 5/03/2011          | 5/04/2011         | 04011 du 2/04/2011   | 042011                   | 50 tonnes de fer | 25.000.000    | Metalux                  |
| 11030                       | 5/4/2011           | 5/6/2011          | 01111 du 2/6/2011    | 0112011                  | 5 tonnes de bois | 15.000.000    | Bois d'Afrique           |
| 11031                       | 6/6/2011           | 6/7/2011          | 01211 du 2/7/2011    | 0122011                  | 2 Camions bennes | 100.000.000   | Sénégalais de l'automobi |

Source :Nous-même.

### 6.2.2. Tests réalisés

Des tests ont été réalisés à partir de l'échantillon pour évaluer les différents risques opérationnels liés au processus. Ils nous ont permis de vérifier les points suivants :

- la validation de la BA (besoin d'achat) ;
- le respect de la séparation des pouvoirs de signature ;
- la réception et analyse de la BA ;
- le respect de la procédure de mise en concurrence des fournisseurs ;
- le respect du critère de choix des fournisseurs ;
- le respect de l'exhaustivité des enregistrements comptables ;
- le respect du principe de Cut-off ;
- le respect des délais de livraison ;
- la réception de la livraison ;
- le rapprochement entre la facture, le BC, et le BL ;
- le respect des conditions de règlements des factures fournisseurs.

Pour la réalisation des tests, nous avons regroupé le processus en trois (3) sous processus :

- l'expression de la BA, la passation de la commande et la réception ;
- la comptabilisation de la facture ;
- le règlement et le suivi de la facture.

Le principe est d'effectuer des tests de conformité qui permettent de vérifier si les procédures sont respectées et d'évaluer le contrôle interne.

**Tableau 18 : Résultats des tests réalisés**

|  | Expression BA-Passation commande et Réception |     |     | Comptabilisation |     |     | Règlement et suivi |     |     |
|--|---|-----|-----|------------------|-----|-----|--------------------|-----|-----|
|  | Oui   | Non | %   | Oui              | Non | %   | Oui                | Non | %   |
| La validation de la BA (besoin d'achat)                            | 7   | 0   | 0%  | -                | -   | -   | -                  | -   | -   |
| Le respect de la séparation des pouvoirs de signature              | 7   | 0   | 0%  | -                | -   | -   | -                  | -   | -   |
| Réception et analyse de la BA                                      | 7   | 0   | 0%  | -                | -   | -   | -                  | -   | -   |
| Le respect de la procédure de mise en concurrence des fournisseurs | 5   | 2   | 29% | -                | -   | -   | -                  | -   | -   |
| Respect du critère de choix des fournisseurs                       | 5   | 2   | 29% | -                | -   | -   | -                  | -   | -   |
| Le respect de l'exhaustivité des enregistrements comptable         | 6   | 1   | 14% | 6                | 1   | 14% | -                  | -   | -   |
| Le respect du principe de Cut-off                                  | 7   | 0   | 0%  | 6                | 1   | 14% |                    |     |     |
| Le respect des délais de livraison                                 | 4   | 3   | 43% | -                | -   | -   | -                  | -   | -   |
| La réception de la livraison                                       | 7   | 0   | 0%  | -                | -   | -   | -                  | -   | -   |
| Le rapprochement entre la facture, le BC, et le BL                 | 6   | 1   | 14% | 5                | 2   | 30% | 5                  | 2   | 30% |
| Le respect des conditions de règlements des factures fournisseurs  | 4   | 3   | 43% | 5                | 2   | 30% | 5                  | 2   | 30% |

Source : Nous même.

Le principe de calcul est simple, il consiste à diviser le nombre de « non » obtenus sur l'échantillon qui est de sept (7) ; le pourcentage obtenu est arrondi au pourcentage supérieur.

### 6.2.3. Interprétation des résultats

Nous avons choisi le modèle de probabilité d'occurrence de risque pour pondérer les résultats des tests.

### 6.2.4. Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise

Il est nécessaire d'évaluer et d'apprécier les différents dispositifs de maîtrise des risques. L'évaluation résulte de la probabilité de survenance et de l'impact du risque.

#### 6.2.4.1. Evaluation de la probabilité de survenance

Nous avons apprécié la qualité du dispositif de maîtrise des risques par le biais des tests d'existence, de permanence et du questionnaire de contrôle interne.

La probabilité de survenance du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maîtrise mis en place.

**Tableau 19 : Modèle de probabilité d'occurrence d'un risque**

| Qualité du dispositif |                    |  | Evaluation de la probabilité             |      |  |
|-----------------------|--------------------|--|--|------|--|
| Cote                  | Niveau de maîtrise | Commentaires                             | Probabilité                              | Côte | Commentaires                               |
| 1                     | Très faible        | Le Dispositif de maitrise est inexistant | Probabilité $\geq 96\%$                  | 5    | Quasiment certain que le risque survienne  |
| 2                     | Faible             | Le dispositif de maitrise est faible     | $61\% \leq \text{Probabilité} \leq 95\%$ | 4    | Probable que le risque survienne           |
| 3                     | modéré             | Le dispositif de maitrise est moyen      | $26\% \leq \text{Probabilité} \leq 60\%$ | 3    | Possible que le risque survienne           |
| 4                     | Elevé              | bon dispositif de maitrise               | $6\% \leq \text{Probabilité} \leq 25\%$  | 2    | Peu probable que le risque survienne       |
| 5                     | Très élevés        | Très bon dispositif de maitrise          | Probabilité $\leq 5\%$                   | 1    | Presque impossible que le risque survienne |

Source : Nous même.

La probabilité de survenance et la qualité du dispositif sont résumées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 20** : Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise et de la probabilité

| Risques   | Qualité du dispositif de maîtrise des risques |             | Probabilité d'occurrence |                    |      |
|---|---|-------------|--------------------------|--------------------|------|
|   | Cote <sup>10</sup>                            | Qualité     | Probabilité              | commentaires       | Cote |
| 1 . Achats non autorisés.   | 5   | Très élevée | 0%                       | Presque impossible | 1    |
| 2.Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur. | 5   | Très élevée | 0%                       | Presque impossible | 1    |
| 3. Considérations personnelles liées à la parenté ou des relations privilégiées   | 5   | Très élevée | 0%                       | Presque impossible | 1    |
| 4. Marché de gré à gré.   | 5   | Très élevée | 0%                       | Presque impossible | 1    |
| 5. Inexistence d'un fichier des fournisseurs les classant par qualification et taille.  | 5   | Très élevée | 0%                       | Presque impossible | 1    |
| 6.Autres fournisseurs potentiels non consultés  | 5   | Très élevée | 0%                       | Presque impossible | 1    |
| 7. Inexistence d'une procédure d'appel d'offre pour les achats importants ou d'une consultation préalable.  | 5   | Très élevée | 0%                       | Presque impossible | 1    |
| 8.Inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies.   | 5   | Très élevée | 0%                       | Presque impossible | 1    |
| 9.Commandes directes, non autorisées ou hors  | 5   | Très élevée | 0%                       | Presque impossible | 1    |

<sup>10</sup> Voir Tableau 19

|   |   |             |     |                    |   |
|---|---|-------------|-----|--------------------|---|
| 10. Livraison par les fournisseurs suite à des commandes non autorisées.  | 5 | Très élevée | 0%  | Presque impossible | 1 |
| 11. Non respect des délais de livraison et litiges.   | 3 | Modérée     | 43% | Possible           | 3 |
| 12. Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué). | 3 | Modérée     | 43% | Possible           | 3 |
| 13. Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité.  | 3 | Modérée     | 43% | Possible           | 3 |
| 14. Pertes financières  | 3 | Modérée     | 43% | Possible           | 3 |
| 15. Double paiement.  | 4 | Elevée      | 20% | Probable           | 2 |
| 16. Problème de séparation des exercices.   | 5 | Très élevée | 0%  | Presque impossible | 1 |
| 17. Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires.  | 3 | Modérée     | 43% | Possible           | 3 |
| 18. Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture.  | 3 | Modérée     | 43% | Possible           | 3 |
| 19. Paiement de factures fictives (sans objets réel).   | 4 | Elevée      | 20% | Probable           | 3 |

|   |   |             |     |                    |   |
|---|---|-------------|-----|--------------------|---|
| 20. Paiement de factures erronées.  | 4 | Elevée      | 20% | Probable           | 2 |
| 21. Manœuvre de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe comptable de séparation.     | 4 | Elevée      | 20% | Probable           | 2 |
| 22. Paiement anticipé des factures sans autorisation de la Direction Générale.                            | 5 | Très élevée | 0%  | Presque impossible | 1 |
| 23. Paiement erroné.  | 4 | Elevée      | 22% | Presque impossible | 1 |
| 24. Falsification de chèques de règlement.  | 3 | Modérée     | 43% | Possible           | 3 |
| 25. Oubli de déflaquer les avances et acomptes déjà versés.   | 3 | Modérée     | 43% | Possible           | 3 |
| 26. Omission de comptabilisation du paiement.   | 3 | Modérée     | 40% | Possible           | 3 |
| 27. Enregistrement erroné du point de vue (du montant, du fournisseur) double enregistrement du paiement. | 3 | Modérée     | 40% | Possible           | 3 |
| 28. Litiges fréquents.  | 3 | élevée      | 20% | possible           | 2 |
| 29. Retards de paiement.  | 3 | Modérée     | 40% | Possible           | 3 |

Source : nous même.

### 6.2.4.2. Evaluation de l'impact

Cette évaluation nous permet de mesurer les conséquences du risque sur l'atteinte des objectifs du groupe CDE. Elle est faite de manière qualitative sur une échelle de 1 à 5 comme présentée dans le tableau suivant :

**Tableau 21** : Echelle d'évaluation de l'impact du risque

| Cote | Impact            | Explications  |
|------|-------------------|---|
| 5    | Très grave        | Peut entraîner des pertes financières, la dégradation des informations financières considérables, l'image de marque et des litiges.   |
| 4    | Grave             | Entraîne des conséquences élevées sur le plan financier et altère la qualité, la transparence des opérations effectuées. Ces conséquences ont une incidence sur de l'image de marque du groupe. |
| 3    | Moyennement grave | Entraîne des conséquences moyennes telles que la perte financière, altère la qualité et la transparence des opérations effectuées qui peuvent avoir une incidence sur la réputation.            |
| 2    | Peu grave         | Entraîne des conséquences faibles qui peuvent aller de la perte financière et de temps, de la qualité et de la transparence des opérations effectuées.  |
| 1    | Insignifiant      | Conséquences négligeables sur les opérations.   |

Sources : Nous même.

Les différents impacts des risques sur les objectifs du processus sont dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 22 : Les différents impacts des risques sur les objectifs du processus**

| Risques  | Cote | Impact <sup>11</sup> | Conséquences  |
|--|------|----------------------|---|
| 1. Achats non autorisés.   | 3    | Moyennement grave    | Pertes financières  |
| 2. Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur. | 4    | Grave                | Pertes d'opportunités, surcoûts des achats et surfacturations des travaux |
| 3. Considération personnelles liées à la parenté ou des relations privilégiées.  | 2    | Grave                | Pertes d'opportunités et surfacturations                                  |
| 4. Marché de gré à gré.  | 4    | Grave                | Pertes d'opportunités et surcoûts   |
| 5. Inexistence d'un fichier des fournisseurs les classant par qualification et taille.   | 4    | Grave                | Pertes d'opportunité et perte de la valeur ajoutée du processus           |
| 6. Autres fournisseurs potentiels non consultés.   | 4    | Grave                | Pertes d'opportunités   |
| 7. Inexistence d'une procédure d'appel d'offre pour les achats importants ou d'une consultation préalable.   | 4    | Grave                | Pertes d'opportunités   |
| 8. Inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies.   | 4    | Grave                | Perte d'opportunités et surcoûts  |
| 9. Commandes directes, non autorisées ou hors circuit.   | 3    | Moyennement grave    | Pertes financières  |
| 10. Livraison par les fournisseurs suite à des commandes non autorisées.   | 3    | Moyennement grave    | Pertes financière et litiges  |
| 11. Non respect des délais de livraison et litiges.  | 4    | Grave                | Pertes financière, litige client et rupture de stock                      |

<sup>11</sup> Voir tableau 21

|   |   |                   |   |
|---|---|-------------------|---|
| 12. Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué). | 5 | Très grave        | Pertes financières, dégradation de la santé financière et non fiabilité des informations financière |
| 13. Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité.  | 5 | Grave             | Rupture de stock, litige clients et retard des travaux  |
| 14. Pertes financières.   | 4 | Grave             | Dégradation de la santé financière  |
| 15. Double paiement.  | 4 | Grave             | Pertes financières  |
| 16. Problème de séparation des exercices.   | 3 | Moyennement grave | Non fiabilité des informations financières et sanctions   |
| 17. Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires.  | 4 | Grave             | Surcoûts, pertes financières  |
| 18. Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture   | 4 | Grave             | Pertes financières et litiges   |
| 19. Paiement de facture fictive (sans objets réel).   | 5 | Très grave        | Pertes financières  |
| 20. Paiement de factures erronées   | 5 | Très graves       | Pertes financières  |
| 21. Manœuvre de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe comptable de séparation.   | 5 | Très grave        | Sanction et pertes financières  |
| 22. Paiement anticipé des factures sans autorisation de la Direction Générale   | 4 | Grave             | Pertes financières  |
| 23. Paiement erroné.  | 4 | Grave             | Pertes financières  |
| 24. Falsification de chèques de règlement.  | 4 | Grave             | Pertes financières  |
| 25. Oubli de déflaquer les avances et acomptes déjà versés.   | 4 | Grave             | Pertes financières  |
| 26. Omission de comptabilisation du   | 4 | Grave             | Pertes financières  |

|  |   |       |  |
|--|---|-------|--|
| paiement.  |   |       |  |
| 27. Enregistrement erroné du point de vue du montant ou du fournisseur<br>Double enregistrement du paiement. | 4 | Grave | Pertes financières                         |
| 28. Litiges fréquents.   | 4 | Grave | Dégrade l'image de marque                  |
| 29. Retards de paiement.   | 4 | Grave | Litige et dégradation de l'image de marque |

Source : Nous même

### 6.3. Hiérarchisation des risques opérationnels

Nous allons procéder à la hiérarchisation des risques identifiés sur la base de la criticité.

La criticité est le produit de la probabilité d'apparition (ou occurrence) et de la gravité des conséquences du risque (ou impact). Il s'agit pour l'organisation de consacrer prioritairement ses ressources aux risques qui compromettent l'atteinte de ses objectifs.

Le tableau suivant présent la criticité des risques opérationnels liés au processus achats dans le tableau suivant :

**Tableau 23** : La criticité des risques opérationnels liés au processus achats

| Code risque | Risques  | Probabilité (P) | Impact (I) | Criticité (PXI) |
|-------------|--|-----------------|------------|-----------------|
| R1          | 1. Achats non autorisés.   | 1               | 3          | 3               |
| R2          | 2. Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur. | 1               | 4          | 4               |
| R3          | 3. Considérations personnelles liées à la parenté ou des relations privilégiées.   | 1               | 4          | 4               |
| R4          | 4. Marché de gré à gré.  | 1               | 4          | 4               |
| R5          | 5. Inexistence d'un fichier des fournisseurs les classant  | 1               | 4          | 4               |

|     |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|----|
|     | par qualification et taille.  |   |   |    |
| R6  | 6. Autres fournisseurs potentiels non consultés.  | 1 | 4 | 4  |
| R7  | 7. Inexistence d'une procédure d'appel d'offre pour les achats importants ou d'une consultation préalable.  | 1 | 4 | 4  |
| R8  | 8. Inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies.  | 1 | 4 | 4  |
| R9  | 9. Commandes directes, non autorisées ou hors circuit.  | 1 | 3 | 3  |
| R10 | 10. Livraison par les fournisseurs suite à des commandes non autorisées.  | 1 | 3 | 3  |
| R11 | 11. Non respect des délais de livraison et litiges.   | 3 | 4 | 12 |
| R12 | 12. Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué). | 3 | 5 | 15 |
| R13 | 13. Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité.  | 3 | 5 | 15 |
| R14 | 14. Pertes financières.   | 3 | 4 | 12 |
| R15 | 15. Double paiement.  | 2 | 4 | 8  |
| R16 | 16. Problème de séparation des exercices.   | 1 | 3 | 3  |
| R17 | 17. Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires.  | 3 | 4 | 12 |
| R18 | 18. Omission de   | 3 | 4 | 12 |

|     |  |   |   |    |
|-----|--|---|---|----|
|     | comptabilisation ou double comptabilisation de la facture.   |   |   |    |
| R19 | 19. Paiement de factures fictives (sans objets réel).  | 3 | 5 | 15 |
| R20 | 20. Paiement de factures erronées.   | 2 | 5 | 10 |
| R21 | 21. Manœuvre de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe comptable de séparation.    | 2 | 5 | 10 |
| R22 | 22. Paiement anticipé des factures sans autorisation de la Direction Générale.                           | 1 | 4 | 4  |
| R23 | 23. Paiement erroné.   | 1 | 4 | 4  |
| R24 | 24. Falsification de chèques de règlement.   | 3 | 4 | 12 |
| R25 | 25. Oubli de déflaquer les avances et acomptes déjà versés.  | 3 | 4 | 12 |
| R26 | 26. Omission de comptabilisation du paiement.  | 3 | 4 | 12 |
| R27 | 27. Enregistrement erroné du point de vue (du montant, du fournisseur) double enregistrement du paiement | 3 | 4 | 12 |
| R28 | 28. Litiges fréquents.   | 2 | 4 | 8  |
| R29 | 29. Retards de paiement.   | 3 | 4 | 12 |

Source : Nous même.

Ce tableau nous permet de faire la matrice de criticité suivante :

**Tableau 24 : La matrice de criticité**

| Impacts     | Matrice de criticité des risques opérationnels       |            |   |       |            |
|-------------|--|------------|---|-------|------------|
| Très élevé  |  | R20<br>R21 | R12<br>R13<br>R19   |       |            |
| Elevé       | R2<br>R3<br>R4<br>R5<br>R6<br>R7<br>R8<br>R22<br>R23 | R15<br>R28 | R11<br>R14<br>R17<br>R18<br>R24<br>R25<br>R26<br>R27<br>R29 |       |            |
| Moyen       | R1<br>R9<br>R10<br>R16                               |            |   |       |            |
| Faible      |  |            |   |       |            |
| Très faible |  |            |   |       |            |
|             | Très faible  | Faible     | Moyen   | Elevé | Très élevé |
|             | Probabilités   |            |   |       |            |

Source :Nous-même.

### 6.3.1. Analyse de la matrice

La matrice des risques opérationnels liés au processus Achats du CDE est subdivisée en (3) Zones :

- la zone rouge correspond aux risques opérationnels critiques voire inacceptables. Dans cette partie le niveau de probabilité et d'impact sont très élevés. Ces risques nécessitent une attention particulière (des actions de traitement, contrôle et suivi) de la part du management.
- la zone orange correspond à des risques importants mais partiellement couverts par les dispositifs de contrôle interne. Le niveau d'impact et de probabilité d'occurrence sont élevés. Cette zone nécessite une attention particulière et un suivi régulier du management.
- la zone jaune correspond à des risques ayant un fort taux de probabilité mais un impact relativement faible. Les contrôles mis en place révèlent quelques défaillances. Il appartient au management de décider en fonction de la tolérance au risque de l'opportunité ou non renforcer le dispositif de contrôle interne et de mettre en place un suivi régulier pour assurer l'application des différentes procédures.

### 6.3.2. Les plans d'actions

Nous avons recensé les risques ayant un impact lourd en cas de survenance.

Tableau 25 : les plans d'actions

| Risques | Actions   | Moyens                             | Acteurs  | Délai de mise en œuvre |
|---------|---|------------------------------------|--|------------------------|
| R12     | -Edition d'une charte des Achats<br>-Mise en concurrence des fournisseurs (appel d'offre) | Humains<br>temporels<br>financiers | Direction générale,<br>Service Achats,<br>et Service comptable | 3 à 1an                |
| R13     | -Détailler de façon exhaustive les spécificités des produits                              | Humains<br>temporels<br>financiers | Direction générale et Service des Achats                       | 3 mois                 |

|     |  |                              |   |              |
|-----|--|------------------------------|---|--------------|
| R19 | -Contrôle et vérification des factures   | Humains temporels            | Secrétariat de la Direction générale, Service Achats et DOCSI | 3 mois       |
| R11 | -Logiciel de relance et de rappels automatique des fournisseurs                    | Humains temporels financiers | DOSCI et Service Achats                                       | 3 mois à 1an |
| R15 | -Vérification et validation des paiements par les personnes habilitées (procédure) | Humains                      | DOSCI et Services des Achats                                  | 3 mois       |
| R27 | -Contrôle hiérarchique   | Humains temporels            | DOSCI et Services Achats                                      | 3 mois       |

Source : Nous-mêmes.

#### 6.4. **Recommandations**

Au terme de notre analyse, nous formulons des recommandations pour permettre au CDE d'optimiser les activités du processus achats.

Elles concernent :

- le management
- et les procédures d'achats.

##### 6.4.1. **Recommandations relatives au management du CDE**

La CDE dispose d'un dispositif de maîtrise de risque assez efficace néanmoins nous avons les recommandations suivantes à formuler à l'endroit de la Direction Générale :

- Mettre en place une Direction d'audit d'interne rattachée à la Direction Générale. Elle évaluera les dispositifs existants et proposera les solutions afin d'optimiser les différents processus notamment le processus achats.
- Mettre en place des programmes de formation et de sensibilisation des opérationnels au management des risques.

- Procéder à des mises à jours des procédures et à des contrôles réguliers afin de vérifier si les opérationnels les maîtrisent.

#### **6.4.2. Recommandations relatives aux procédures d'achats**

- Mettre à jour les logiciels de gestion des achats afin d'améliorer le système d'information et d'optimiser le processus.

#### **6.4.3. Recommandations relatives à la sélection des fournisseurs et au suivi des commandes**

- Sensibiliser les opérationnels sur le respect de la procédure de sélection des fournisseurs.
- Mettre à jour le logiciel de suivi des commandes et de relances des fournisseurs.

#### **6.4.4. Recommandations relatives à la réception des matériels et matériaux de construction**

- Mettre un système de gestion par code barre afin de faciliter la traçabilité des matériels et des matériaux de construction.
- Mettre en place un comité de réception pour les livraisons importantes en valeur (seuil à déterminer).
- Systématiser l'établissement d'un Bon de réception distinct du BL du fournisseur .

## **Conclusion de la deuxième partie**

Nous avons pu présenter le consortium d'entreprise et son processus achats des matériels et des matériaux de construction. Les informations recueillies nous ont permis d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au processus achats. Elle pourra servir de cadre de référence pour l'élaboration de dispositifs de maîtrise de risque efficace.

La réalisation d'une cartographie des risques dans une organisation permet d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive internes qu'externes. Cette approche du contrôle de l'organisation par l'identification des risques auxquels elle est exposée, permet par ailleurs de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour maîtriser ces risques.

L'approche permet au risk management et l'audit interne de travailler de concert afin d'optimiser les différents processus de l'organisation. Le risk management élabore la cartographie des risques et l'audit interne oriente ses travaux à partir de celle-ci.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif était d'une part d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au processus achats des matériels et des matériaux de construction du Consortium d'Entreprise ; et d'autre part de proposer des solutions managériales susceptibles de réduire l'occurrence de ces risques.

Dans la première partie, consacrée à l'exploitation des fonds documentaires et autres littératures techniques traitant de la problématique, nous avons abordé la notion du processus achats, les risques opérationnels et la démarche d'établissement d'une cartographie.

La deuxième partie a consisté à appliquer la démarche d'établissement de la cartographie des risques établie dans la première partie au CDE.

Aussi avons-nous réussi à :

- analyser, décrire et comprendre le processus achats ;
- identifier les risques opérationnels liés au processus ;
- évaluer les risques liés au processus achats ;
- évaluer les dispositifs de maîtrise mise en place par le manager du CDE.

Au terme de notre analyse, nous estimons que les objectifs spécifiques préalablement définis ont été atteints.

Un management pertinent des risques liés au processus achats contribue à une optimisation de la dynamique du processus. Il contribue aussi à la réalisation efficace des objectifs et par conséquent de mieux affirmer les avantages concurrentiels de l'entreprise. Et l'optimisation de l'ensemble du processus achats constitue une source effective de valeur ajoutée. Cela permet d'anticiper sur l'occurrence des risques et de leurs effets sur la situation globale de l'entreprise, toutefois cette action doit être en constamment en équilibre entre la sécurité d'approvisionnement et la rentabilité. Il s'agit de donner aux décideurs les éléments d'information nécessaires pour une bonne gouvernance de l'Entreprise

Une cartographie globale des risques permet de les hiérarchiser et de donner une vision d'ensemble permettant de connaître avec précision les zones de risques et les impacts possibles en termes de coûts, puis de développer le plan d'action adapté au sein de l'entreprise. Elle permettra de renforcer le contrôle interne et les dispositifs existants de l'organisation.

En effet, ce dispositif de contrôle interne doit s'appuyer sur une cartographie des risques précise et une mise à jour permanente, notamment à l'ensemble des activités.

La maîtrise de la communication sur les risques, tant en interne que vis-à-vis du marché fournisseurs et des différentes parties prenantes, l'enjeu majeur relevant de la réputation, de la notoriété, et de la valeur de marque de l'entreprise et par conséquent de sa capacité à se développer.

Quel serait alors l'apport d'une cartographie globale des risques pour le CDE ? En termes de performance, de compétitivité, d'image de marque et de valeur ajoutée ?

**Annexes**

**Annexe 1 : Questionnaire de Contrôle Interne**

| Questionnaires de contrôle Interne   |                  | Achats  | Folio 1                                       |
|--|------------------|---|---|
| S'assurer que toutes les commandes sont passés et suivies en accord avec les intérêts de l'entreprise  |                  |   |   |
| Questions  | Réponses         |   | Observations                                  |
|  | Oui ou NA        | Non   |   |
| Les commandes sont-elles rédigées sur la bases du BA ?   | X                |   |   |
| Existe-t-il un fichier fournisseur auquel il fait référence pour le choix du fournisseur ?   | X                |   | Base de données fournisseurs                  |
| Existe-t-il un système de niveau d'approbation en fonction de la valeur de la commande ?   | X                |   |   |
| Toute demande d'Achat est-elle validée par le supérieur hiérarchique de l'émetteur avant son envoi au service Achat-Approvisionnement ?  | X                |   | Directeur Général ou Directeur d'exploitation |
| L'approbation de la d'Achat est-elle subordonnée à la disponibilité du crédit budgétaire ?   | X                |   |   |
| Les fichiers fournisseurs sont-ils consultés conformément à la procédure en vigueur ?  | X                |   |   |
| Le dossier de commande comprend-t-il toutes les pièces nécessaires, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La demande d'achat signée par les responsables habilités ??</li> <li>- Les copies des lettres de consultations envoyées aux fournisseurs ?</li> <li>- Les offres reçues ?</li> <li>- Le procès verbal d'ouvertures des offres</li> </ul> | X<br>X<br>X<br>X | Responsable Achat-Approvisionnement ou Responsable Achats Etrangers |   |

| Questionnaires de contrôle<br>Interne  |           | Achats | Folio 2      |
|--|-----------|--------|--------------|
| S'assurer que tous les matériels reçus ont été commandés   |           |        |              |
| Questions  | Réponses  |        | Observations |
|  | Oui ou NA | Non    |              |
| Toutes les réceptions donnent-elles lieu à l'émission d'un bon d'entrée ?  | X         |        |              |
| Les matériels reçus sont-ils vérifiés sur le plan de la qualité et de la quantités   | X         |        |              |
| Les anomalies constatées en matières de quantités font-elles l'objets d'un bon de retour ou de contestation ?                      | X         |        |              |
| Si oui, ces bons sont-ils :<br>- Pré numérotés ?<br>- Transmis au fournisseur pour changement ?                                    | X         |        |              |
| Est-il procédé à des relances pour les commandes non livrés et dont les dates prévisionnelles de livraison sont arrivées à terme ? | X         |        |              |

| Questionnaires de contrôle<br>Interne   |           | Achats | Folio 3      |
|---|-----------|--------|--------------|
| S'assurer que toutes les factures correspondent à des matériels et matériaux effectivement reçus  |           |        |              |
| Questions   | Réponses  |        | Observations |
|   | Oui ou NA | Non    |              |
| Le contrôle des factures s'effectue-t-il immédiatement des leurs réception ?  | X         |        |              |
| Les factures émanant des fournisseurs sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapprochés aux bons d'entrée en ce qui concerne la quantité et la conformité ?</li> <li>- Comparées aux bons de commandes en ce qui concerne les prix et les quantités ?</li> </ul> | X         |        |              |
| Les contrôles effectués sur les factures sont-ils clairement matérialisés pour permettre une vérification à posteriori qu'ils ont tous effectués ?  | X         |        |              |
| Existe-t-il un fichier d'évaluation des fournisseurs ?  | X         |        |              |

| Questionnaires de contrôle<br>Interne   |           | Achats | Folio 4      |
|---|-----------|--------|--------------|
| S'assurer que toutes les factures réglées ont été comptabilisées  |           |        |              |
| Questions   | Réponses  |        | Observations |
|   | Oui ou NA | Non    |              |
| Les doubles factures sont-ils immédiatement annulés pour empêcher un double paiement ?  | X         |        |              |
| Les factures comptabilisées sont-elles annulées par apposition d'un tampon « comptabilisée » pour éviter un double enregistrement ?                                 |           |        | X            |
| Les factures liquidées sont-elles annulées par l'apposition d'un tampon « Réglée » en précisant la date et le mode du règlement, afin d'éviter un double paiement ? | X         |        |              |
| Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les mandatements approuvés sont comptabilisées ?                                    | X         |        |              |

**Annexe 2 : Grille de séparation des tâches**

| Tâches exécutées                     | Types de tâches | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
|--------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Emission d'un besoin d'achat         | EX              |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |
| Contrôle et validation               | A               | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Transmission                         | EX              |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |
| Réception et analyse BA              | C               |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Consultation fournisseur             | EX              |   |   |   | X |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Etablissement bon de commande        | EX              |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Visa de bon commande et transmission | C               |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Visa du bon commande                 | C               | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Transmission fournisseur et suivi    | EX              |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Réception de la marchandise          | C               |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X | X |   |   |
| Constitution liasse de documents     | EX              |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   | X |   |
| Contrôle conformité documents        | C               |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Bon pour paiement                    | EX              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |

EX : Exécution ; A : Autorisation ; C : Contrôle

|   | Intervenants   |
|---|--|
| A | Direction Générale   |
| B | Direction générale d'exploitation                                  |
| C | Direction Technique  |
| D | Direction de l'organisation du contrôle et du système informatique |
| D | Responsable Adjoint achats locaux                                  |
| E | Responsable Adjoint achats locaux                                  |
| F | Secrétaire   |
| G | Personnel  |
| H | Responsable de section   |
| I | Agents administratifs  |
| J | Magasinier   |
| K | Pointeur   |
| L | Agents de saisie   |
| M | Comptabilité   |

Annexe 3 : Guide d'entretien

| Guide d'entretien                          |   |
|--|---|
| Question principale                        | Questions subsidiaires  |
| Comment sont effectués les achats du CDE ? | Quelles sont les différentes étapes du processus Achats ?                               |
|  | Qui sont les différents intervenants dans le processus ? Quelles en sont leurs tâches ? |
|  | Quels sont les critères de sélection des fournisseurs ?                                 |
|  | Comment s'effectue la réception des offres des fournisseurs ?                           |
|  | Comment sont évalués les fournisseurs ?   |

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Bibliographie

- 01) AFNOR (2006), *Relations clients-fournisseurs-Des relations mutuellement bénéfiques*, les Editions Afnor, Paris, 419 pages.
- 02) AFNOR (2009), *L'approche Supply Chain ! : Apprendre à manager par les risques*, Les Editions Afnor Paris, 118 pages.
- 03) BERNARD Frédéric (2008), *Fonction Achat : Contrôle Interne et Gestion Des risques*, Les Editions Maxima Laurent Du Mesnil, Paris, 298 pages.
- 04) BRESSAC Annie (2000), *Audit interne et risque management : deux activités spécifiques et complémentaires, revue française de l'audit interne*, revue française de l'audit interne, N° 150 :10-11.
- 05) BRUEL Olivier (2005), *Politique d'achat et Gestion des approvisionnements*, Les Editions, Paris, 300 pages.
- 06) CAVERIVIERE Patrick (2007), *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achats*, Les Editions démos , paris, 159 pages.
- 07) CAVERIVIERE Patrick (2009), *La Négociation Achat/Vente*, Les Editions Demos, Paris, 239 pages.
- 08) CHAMPEYROL François (1993), *Les Achats*, Les Editions PUF, Paris, 128 pages.
- 09) COSO II (2005) , *Le management des risques de l'entreprise*, Les Editions d'organisation, Paris, 337 pages.
- 10) FRECHER , LOISIER, SEGOT (2006), *100 questions pour comprendre et agir-La Fonction Achat*, Les Editions Afnor, Paris, 160 pages.

- 11) GELY Patricia (2009), *Piloter le processus achat*, Les Editions Afnor, Paris, 200 pages.
- 12) HORVAT Christophe (2001), *Les Achats industriels à l'Etranger*, Les Editions d'organisation, Paris, 208 pages.
- 13) JIMENEZ Christian, Patrick MERLIER, Chelly DAN (2008), *Risques opérationnels de la mise en place du dispositif d'audit*, Les Editions Revue Banque, Paris, 271 pages.
- 14) KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques, inclus secteurs banques et assurances*, Les Editions d'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 187 pages.
- 15) KREBS Geneviève (2004), *Nouvelles pratiques client-fournisseur-Faire vivre la démarche*, Les Editions Afnor, Paris, 249 pages.
- 16) LASNIER Gilles (2004), *Gestion Des approvisionnements et des Stocks dans la chaîne Logistique*, Les Editions Hermes Sciences Publications, Paris, 297 pages.
- 17) LAUFERON Franck (2008), *100 questions pour comprendre et agir-Mieux acheter en entreprise*, Les Editions Afnor, Paris, 223 pages.
- 18) LAUFERON Franck (2008), *Mieux acheter en entreprises*, Les éditions Afnor, Paris, 213 pages.
- 19) MALM Brice (2010), *Fonction achats ; méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur*, Les Editions Management et société, Paris, 186 pages.
- 20) MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Les Editions d'Organisation, Paris, 222 pages.
- 21) MOUCHOT Jean-Michel (2010), *Mesurer la performance de la fonction achats*, Les Editions d'Organisation, Paris, 189 pages.

- 22) NGUEMA Octave (2008), *Management des risques*, Les Editions Ellipses, Paris , 118 pages.
- 23) PERSON Hélène (2008) ,*Guide pratique fonction achats et approvisionnements en PME*, Les Editions Maxima, Paris, 264 pages.
- 24) PETIT Philippe (2008), *Toute la fonction achats*, Les Editions Dunod , Paris, 487 pages.
- 25) PINCON Jean-Arthur (2007) , *30 leviers au service de l'acheteur public et privé*, Les Editions Afnor, 273 pages.
- 26) RENARD Jacques (2009), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>e</sup> édition ,Les Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.
- 27) MEDAN Pierre (2008), *Logistique supply Chain Management*, Les Editions Dunod, Paris 287 pages.
- 28) PERROTIN Roger (2001) , *Marketing Achats*, Les Editions d'Organisation ,Paris, 224 pages.
- 29) PERROTIN Roger (2005), *Stratégie d'achat*, Les Editions d'Organisation, Paris, 290 pages.
- 30) PERROTIN Roger (2007), *Le manuel des achats , audit*, Les Editions d'Organisation, Paris, 423 pages .
- 31) DZEVER Samuel (1999) , *Le comportement d'achat industriel*, Les Editions Economica, Paris, 112 pages.
- 32) SCHICK Pierre , LEMANT Olivier (2008) , *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne*, 2<sup>ième</sup> édition d'Organisation, Paris, 217 pages.

### Articles

1. BARROIN Laurente (2002), Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé, *Revue Banque Stratégie*, N°189 : 2.
2. BEURAIN Pascal ,Patrick FROTTIEE, Brian TOWILL (2005), Gestion des risques nouveaux perspectifs pour les entreprises, *Revue Magazine de l'entreprise* N°40 : 19-22.
3. BEST Philip , Judy LEE , Lieng-WEE (2000), couverture des pour plus d'efficacité, *Revue Banque Magazine* N°617 :54-55.
4. BILODEAU Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative au risque stratégique, *l'expansion management review*, N° 108 :54-60.
5. KNIGHT Rory, Deborah Pretty (2003) , les yoyos du cours de la bourse et les risque stratégique, *l'expansion management review*, N°108 :54-60.
6. LECLERC Hélène, Kim-Andrée POTVIN, Albrand GUY, Alexandre RICARDO (2003), le risk assessment : quelques bonnes pratiques, *Revue française de l'audit interne*, N°163 : 6-7.
7. LIEDTKE Patrick, Marc SABATIER (2003), De la cartographie à la gestion des risques, *Revue Risque*, N°55 :4-8.
8. MATTE Paul-Henri (2003), Un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec, *Revue Française de l'audit interne*, N°163 :39-42.
9. NICOLET Marie Agnès ; Michel MAIGNAN (2005), contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue Banque Magazine* N°668 : 51-52
10. RIVIERE Olivier , Pierre Bustamante (2004), Evaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue Banque Magazine*, N°657 : 67-68

CESAG - BIBLIOTHEQUE